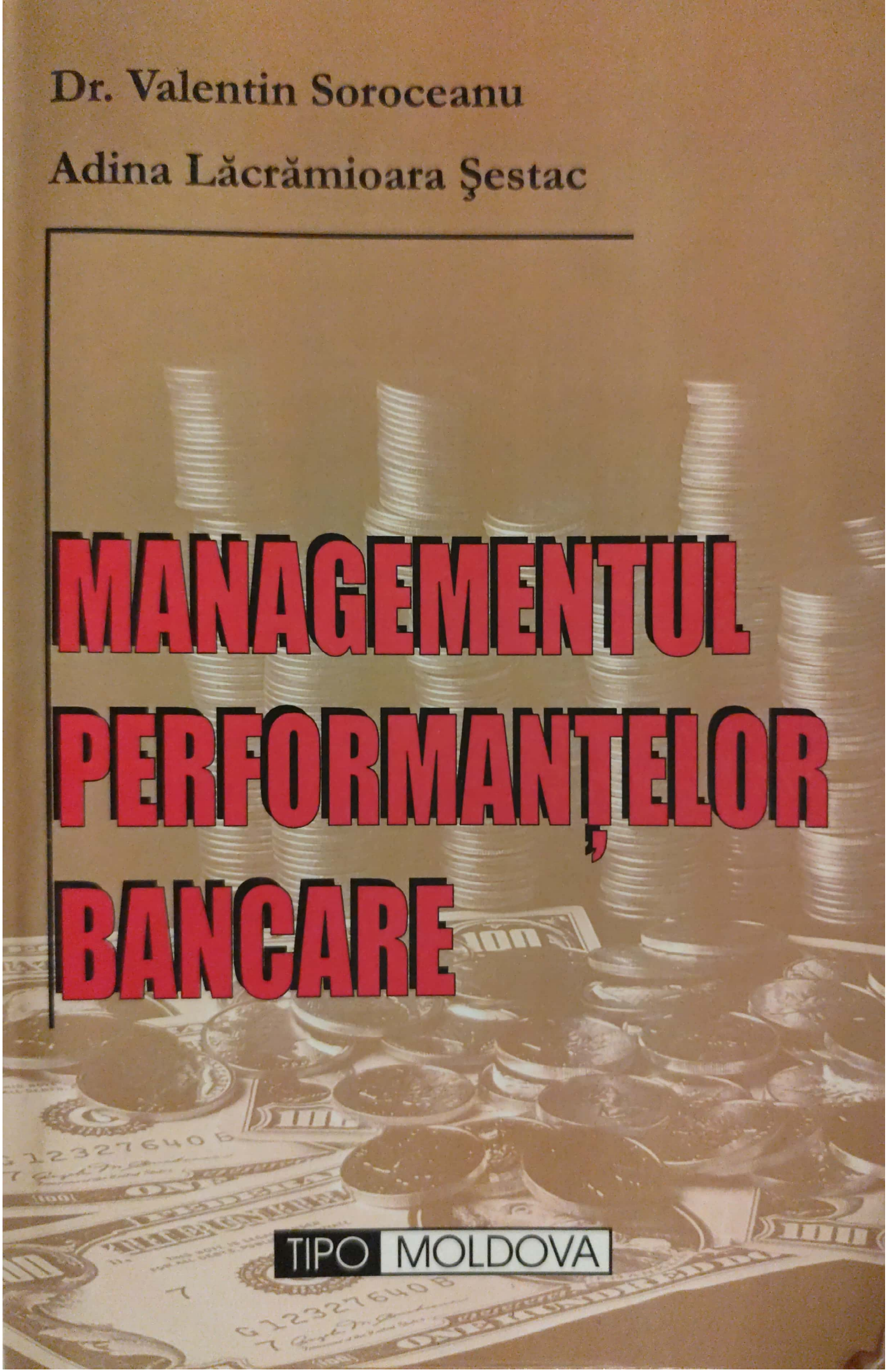
Dr. Valentin Soroceanu

Adina Lăcrămioara Şestac

MANAGEMENTUL PERFORMANȚELOR BANCARE



TIPO MOLDOVA

Scanned with OKEN Scanner

Referenţi ştiinţifici:
Prof. univ. dr. Niculae Niculescu
Prof. univ. dr. Liviu Druguş
Prof. univ. dr. Ionel Cobzaru

Coperta: *Cristian Almăşanu*

Redactor: *Aurel Ştefanachi*
Culegere text: Constantin Huşanu, Violeta Perju
Corector: *Bogdan Ştefanachi*
Bun de tipar: *R. Ungureanu*
Tehnoredactor: *Cristian Almăşanu*

ISBN: 973-8422-48-5

© Tipografia Moldova

Iaşi, 2003

Tipărit la ***Tipografia Moldova***,
Bulevardul Carol I Nr. 3-5, Iaşi
Telefon/Fax: 0232206549
E-mail: tipo@artelecom.net

Scanned with OKEN Scanner

INTRODUCERE

Lucrarea intitulată „Managementul performanţelor bancare" abordează din punct de vedere teoretic şi practic problemele performanţelor bancare în condiţiile reformării sistemului bancar şi a tranziţiei la economia modernă de piaţă din România.

Cuprinzând un domeniu de vârf al activităţii bancare, lucrarea de faţă încearcă să sensibilizeze importanţa şi rolul acestui demers ştiinţific pentru îmbunătăţirea managementului performant foarte necesar prin specificul său, diferitelor categorii de specialişti. În acelaşi timp lucrarea se adresează studenţilor economişti şi nu numai, care doresc să se iniţieze şi formeze ca buni specialişti în domeniul financiar-bancar.

În elaborarea acestei cărţi, autorii au conştientizat faptul că un bun manager într-un domeniu cu impact economico-social deosebit, trebuie să dobândească prin studiu teoretic şi simţ practic acele calităţi permisive şi acceptabile într-un sistem concurenţial în plină expansiune.

Un management modern, receptiv la schimbările din economie şi din lume, este cheia tuturor succeselor din activitatea bancară, a creşterii încrederii agenţilor economici şi populaţiei într-un domeniu compatibil aspiraţiilor şi aşteptărilor lor.

Scanned with OKEN Scanner

Faptul că lucrarea face referire la Grupul BCR S.A. ne îndreptăţeşte să afirmăm că orice demers teoretic fără perceperea practicii social-economice este lipsit de rigoare şi vigoare ştiinţifică.

Conştienţi de limitele şi minusurile întreprinderii noastre suntem deschişi şi receptivi la observaţiile şi sugestiile transmise, mulţumindu-vă pentru interesul şi disponibilitatea de care aţi dat dovadă consultând această lucrare. Mulţumim, de asemenea, referenţilor şi editorilor acestei lucrări fără de care n-ar fi putut vedea lumina tiparului.

Carte frumoasă (utilă) cinste cui te-a scris (tipărit).

Cu preţuire,

Autorii

Scanned with OKEN Scanner

Cuprins

INTRODUCERE **5**

Cuprins **7**

Capitolul I SISTEMUL BANCAR ŞI LOCUL ACESTUIA ÎN CADRUL ECONOMIEI NAŢIONALE **9**

1.1 CONCEPTUL DE BANCĂ ŞI SISTEM BANCAR 11
1.2 EVOLUŢIA PRIVIND SISTEMUL BANCAR 13
1.3 ROLUL BĂNCILOR ÎN CADRUL ECONOMIEI 18
1.4 REGLEMENTAREA, AUTORIZAREA ŞI ORGANIZAREA SISTEMULUI BANCAR ÎN ŢARA NOASTRĂ 24
1.5 BANCA COMERCIALĂ ROMÂNĂ ÎN SISTEMUL BANCAR DIN ROMÂNIA 32

Capitolul II ROLUL MANAGEMENTULUI BANCAR ÎN ECONOMIA DE PIAŢĂ **43**

2.1 SPECIFICITATEA MANAGEMENTULUI BANCAR 45
2.2 CARACTERISTICILE MANAGEMENTULUI BANCAR 50
2.3 ROLUL MANAGEMENTULUI BANCAR ÎN OBŢINEREA PERFORMANŢELOR BANCARE 66
2.4 INSTRUMENTE DE REALIZARE A MANAGEMENTULUI BANCAR 72
2.5 DEFINIREA MANAGEMENTULUI PERFORMANT LA BANCA COMERCIALĂ ROMÂNĂ S.A 82

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul III ANALIZA RENTABILITĂȚII ȘI PERFORMANȚELOR BANCARE 93

3.1 EFICIENȚA MANAGEMENTULUI BANCAR ȘI INDICATORII DE APRECIERE 95
3.2 ANALIZA FINANCIARĂ ÎN DOMENIUL BANCAR 107
3.3 PLANIFICAREA FINANCIARĂ – SUPORT DE ANALIZĂ A RENTABILITĂȚII LA BANCA COMERCIALĂ ROMÂNĂ S.A. 113
3.4 REGLEMENTĂRI PRIVIND BILANȚUL CONTABIL ȘI EXERCIȚIUL FINANCIAR 129

Capitolul IV PROFITABILITATEA ȘI ANALIZA PERFORMANȚELOR BANCARE LA SUCURSALA ONEȘTI A GRUPULUI B.C.R. S.A. 133

4.1 PROFITABILITATEA PE CENTRU DE PROFIT - B.C.R. S.A. SUCURSALA ONEȘTI - 135

CAPITOLUL V CONCLUZII ȘI PROPUNERI 161

BIBLOGRAFIE SELECTIVĂ 171

Scanned with OKEN Scanner

.....93
.....95
...107
..113
..129
133
135
161
171

Capitolul I

SISTEMUL BANCAR ŞI LOCUL ACESTUIA ÎN CADRUL ECONOMIEI NAȚIONALE

Scanned with OKEN Scanner

1.1 CONCEPTUL DE BANCĂ ŞI SISTEM BANCAR

Evoluţia sau involuţia unei economii este analizată, de regulă, cu atenţia şi stricteţea impusă de imparţialitatea datelor statistice. În spatele acestora se ascunde însă, efortul social al membrilor comunităţii, cei care măsoară rezultatele economice prin gradul de satisfacţie şi încredere imprimat în special de nivelul de umplere a buzunarului fiecăruia.

Sistemele, subsistemele şi organizaţiile economice, mai ales cele financiar-bancare trebuie privite, firesc, prin aceleaşi lentile, care le dezvăluie, cu instrumente specifice, consistenţa valorică, soliditatea, viabilitatea şi, în ultimă instanţă, succesul.

În acelaşi timp, trebuie subliniat că gradul de reuşită, gestionarea eficientă a prezentului şi a viitorului depind de un complex de factori care îşi află exprimarea analitică şi sintetică în strategii, programe şi planuri. Iar viabilitatea acestora, oriunde în lume o reprezintă răspunsul pieţei.

România nu face excepţie de la regulă, cel puţin în această privinţă, iar analistul este obligat să ţină cont de realitate.

Orice organizaţie cu profil economic sau financiar se conduce după un statut propriu, care consfinţeşte sfera de activitate şi care, în mod direct, îi defineşte personalitatea şi specificul afacerilor de care se ocupă. Aceste organizaţii şi instituţii au ceva specific, dar au şi ceva comun, şi acest

Scanned with OKEN Scanner

'ceva' comun este obiectivul de a-şi finaliza acţiunile proprii cu profit.

În această categorie intră şi băncile, activitatea lor specifică constând în atragerea de disponibilităţi de pe piaţă, care, împreună cu capitalul propriu, să fie plasate în afaceri profitabile. Aceasta presupune că băncile vor fi în măsură să asigure preţul resurselor atrase de pe piaţă, cheltuielile de funcţionare proprii şi să obţină şi un profit convenabil.

Banca se defineşte ca intermediar financiar, asigurând transferul de resurse băneşti de la cei care au surplusuri de lichiditate (capacitate de finanţare) către cei care au nevoie de lichiditate (nevoie de finanţare).

În sens larg, banca reprezintă instituţia financiară care mobilizează mijloace băneşti disponibile în economie, finanţează prin împrumuturi, persoanele fizice şi juridice, organizează şi efectuează decontările şi plăţile în cadrul economiei naţionale şi în relaţiile cu celelalte ţări, având ca obiectiv esenţial realizarea de profit.

Din punct de vedre organizatoric, băncile îşi desfăşoară activitatea în condiţii asemănătoare cu ale celorlalte societăţi comerciale pe acţiuni, conducerea, administrarea şi controlul nu diferă, aşa încât şi băncile dispun de un for suprem de conducere (Adunarea Generală), de structuri care asigură gestiunea curentă (Preşedinte, Consiliu de Administraţie, Comitet de Direcţie) şi de organe proprii de control (comisie de cenzori şi controlul intern al băncii). Conform art. 24 din Legea nr.58/1998 privind activitatea bancară, structura organizatorică, conducerea şi administrarea societăţilor bancare se stabilesc prin statute proprii, fiind obligatoriu să se înfiinţeze Comitetul de risc,

Scanned with OKEN Scanner

Comitetul de administrare a activelor şi pasivelor, Comitetul de credite.

Sub aspect funcţional, dimpotrivă, particularităţile sunt notabile, în sensul că băncile, total independente în elaborarea propriului management, sunt obligate, în temeiul art. 38 din Legea nr.58/1998, privind activitatea bancară, să se supună în activitatea lor, reglementărilor emise de Banca Naţională a României, în aplicarea politicii monetare, de credit, valutare, de plăţi, de asigurare a prudenţei bancare şi de supraveghere a activităţii bancare. Băncile sunt obligate să obţină din partea B.N.R. autorizaţia de funcţionare, să-şi constituie fonduri specifice, să păstreze rezervele obligatorii la B.N.R. şi să respecte normele stricte de garantare a solvabilităţii, iar capitalul social trebuie să fie vărsat integral la momentul subscrierii numai sub formă băneasca.

Pentru desfăşurarea activităţii curente, băncile comerciale îşi deschid filiale, sucursale şi agenţii în teritoriu, cu respectarea aceloraşi proceduri.

1.2 EVOLUŢIA PRIVIND SISTEMUL BANCAR

Istoria sistemului bancar îşi găseşte originile în trecutul îndepărtat, existând mărturii foarte vechi ce atestă practica unor activităţi care, într-o formă mai mult sau mai puţin evoluată, se pot constitui ca primi paşi pe tărâmul practicii bancare.

Scanned with OKEN Scanner

Există diferite păreri cu privire la originea băncilor. Unii cercetători apreciază că primii bancheri au fost cei ce efectuau schimbul de bani, moment care este asociat cu apariţia şi circulaţia monedei metalice. După alţi cercetători, noţiunea de bancă este asociată momentului în care un grup de persoane a avut ideea să primească disponibilităţi băneşti, sub formă de depuneri de la cei ce doreau să facă economii şi, în baza acestor depozite, să ofere împrumuturi celor care aveau nevoie de fonduri suplimentare.

În perioada timpurie a dezvoltării Imperiului roman, romanii nu s-au arătat interesaţi în activităţi specifice băncilor. Însă, pe măsură ce au cucerit teritoriile greceşti şi au văzut cum funcţionau băncile, au înţeles importanţa lor. Foarte curând după aceea, în întreg Imperiul roman au apărut atât bănci de stat cât şi bănci private.

În secolul VI d.C., în Imperiul bizantin, Justinian preia uzanţa romană privind activitatea bancară, completând-o cu precizări suplimentare, cum ar fi cele referitoare la obligativitatea dobânzilor fixe.

În Evul Mediu, mănăstirile, ca şi templele din Egiptul sau Grecia antică, au continuat să joace un rol important în efectuarea unor activităţi specific bancare. Deşi, oficial, nu aveau voie să perceapă dobânzi, foloseau alte metode pentru a obţine profit. Acesta lua forma veniturilor din ipoteci, a comisioanelor pentru credite acordate, etc.

În timp, activitatea bancară a continuat să se dezvolte atât prin diversificarea şi îmbunătăţirea serviciilor oferite, cât şi prin acoperirea nevoilor de fonduri ale unor noi domenii de activitate.

Scanned with OKEN Scanner

În secolele XVII şi XVIII, activitatea bancară se dezvolta în toate formaţiunile statale din Europa. Banca din Amsterdam (1609) şi Banca Angliei (1694) au devenit modelul pe care s-au bazat structurile bancare create ulterior.

Pe măsură ce comerţul între oraşele unei ţări, precum şi cel internaţional, a continuat să se dezvolte, băncile au început să răspundă noilor cerinţe ale comercianţilor. Au fost stabilite relaţii între bănci prin care să se asigure finanţarea dezvoltării afacerilor şi a comerţului. După revoluţia industrială din Anglia, sistemele de transport s-au îmbunătăţit substanţial, asigurând, astfel servicii eficiente. Acesta a fost unul dintre factorii care au determinat necesitatea supravegherii şi reglementării guvernamentale. Drept urmare, în această perioadă au apărut şi băncile care îndeplineau funcţiile care astăzi pot fi echivalate cu cele ale băncilor centrale.

Până în secolul al XIX-lea, sistemul bancar s-a structurat pe trei domenii specifice:

- băncile de emisiune, care deţineau monopolul emiterii de bancnote naţionale;
- băncile comerciale, care activau ca instituţii de intermediere financiară;
- instituţii financiare specifice (casele de economii, cooperativele de credit).

Contextul istoric, economic şi social al fiecărei ţări a influenţat modul şi structura de funcţionare a sistemului bancar naţional. Astfel, în România, în anul 1989 existau doar patru bănci şi anume: Banca Naţională a României,

Scanned with OKEN Scanner

Banca Română de Comerț Exterior, Banca de Investiții și Banca Agricolă.

După 1989, România a fost martoră a multor schimbări, iar trecerea la o economie de piață a determinat creșterea continuă a numărului agenților economici privați. Acest aspect a determinat nevoia dezvoltării unui sistem bancar care să răspundă solicitărilor pieței și să asigure oferta de produse și servicii bancare necesare unei economii de piață.

Sistemul bancar din România este structurat pe două nivele, respectiv o bancă centrală și instituțiile financiare, cărora, prin lege, li s-a acordat statutul de bănci. Banca Națională a României este banca centrală a țării, instituția de emisiune a statului român. B.N.R. coordonează și stabilește reglementările în domeniul monetar, de credit, valutar și de plăți, asigurând, totodată, supravegherea celorlalte instituții bancare. Prin noile reglementări, Banca Națională încearcă să creeze un sistem bancar modern, și, în același timp, să-și îndeplinească rolul de bancă centrală. Operațiunile comerciale îndeplinite până în anul 1989 de Banca Națională, au fost transferate unei noi bănci – Banca Comercială Română.

Banca Națională are un nivel ridicat de independență și răspunde numai în fața Parlamentului. Guvernatorul și Consiliul de Administrație al băncii sunt aleși de Parlament, pe baza recomandărilor prim-ministrului.

În ultimii ani, sistemul bancar românesc a avut o evoluție volatilă determinată de factori externi sau de disfuncționalități interne, a parcurs o serie de etape și se

Scanned with OKEN Scanner

poate considera că în prezent se află într-o fază de stabilizare procedurală şi operaţională.

Se poate aprecia că, anii 2001-2002 reprezintă momente de referinţă pentru a analiza tendinţele de dezvoltare pe termen mediu a băncilor comerciale româneşti, cel puţin din următoarele considerente:

- creşterea pentru prima oară a activelor sistemului bancar în termeni reali, cu toate că numărul băncilor a scăzut de la 41 societăţi bancare în 2001 la 39 în anul 2002;
- demararea procesului de dezinflaţie, cu impact asupra diversificării surselor de venit;
- consolidarea poziţiei pe piaţă a capitalului străin şi *debalcanizarea* acestuia;
- înăsprirea reglementărilor prudenţiale şi a supravegherii bancare.

În vederea continuării dezvoltării sistemului bancar, există câteva elemente de progres care au fost aplicate sau urmează să fie aplicate şi care pot avea o influenţă semnificativă:

- concurenţa, care a jucat în trecut un rol important în sistemul bancar românesc şi care a redobândit acelaşi rol în prezent;
- schimbările legislative şi standardele internaţionale sunt foarte importante;
- automatizarea şi informatizarea;
- aderarea la Uniunea Europeană este foarte importantă pentru România, care urmăreşte,

Scanned with OKEN Scanner

în prezent, integrarea în structurile europene;

- învăţământul şi instruirea profesională.

Băncile vor trebui să ofere o gamă tot mai mare de produse şi servicii bancare pentru clienţi, în special la nivelul instrumentelor de plată (cecuri, cărţi de debit, cărţi de credit), credite personale şi consultanţă financiară.

Din punct de vedere strategic, odată cu dezvoltarea relaţiilor internaţionale de parteneriat şi concurenţă, se impune necesitatea alinierii activităţii băncilor româneşti la standardele internaţionale în domeniu. Forma de proprietate asupra băncilor se va schimba pe măsură ce sectorul bancar va intra şi el în procesul de privatizare. Reglementarea şi supravegherea practicilor bancare vor fi în continuare necesare, impunându-se folosirea unor metode noi, mai sofisticate dar şi mai eficiente, pentru eliminarea practicilor financiare abuzive, pentru prevenirea fraudelor în domeniul bancar.

1.3 ROLUL BĂNCILOR ÎN CADRUL ECONOMIEI

Activitatea principală a unei bănci constă în comerţul cu bani, banca "cumpărând" bani şi suportând un cost sub forma dobânzii bonificate, "vânzând" apoi banii acumulaţi şi percepând dobânda, câştigurile regăsindu-se în diferenţa între dobânda percepută şi dobânda bonificată.

Scanned with OKEN Scanner

Rolul băncii este de prim plan în economie, în societate, aceasta favorizând tranzacţiile comerciale în interiorul şi exteriorul unei ţări, asigurând efectuarea plăţilor şi schimbului valutar. De asemenea, banca permite realizarea investiţiilor, fie participând direct la finanţarea acestora, fie prin plasamentul şi gestiunea economiilor băneşti. Banca reprezintă actorul principal pe piaţa capitalului, activitatea acesteia fiind adesea ocultă şi misterioasă, forţa pe care o reprezintă banca, capitalul în complexitatea sa, conferind conturilor bancare mister şi caracter indescifrabil.

În ţările cu economie de piaţă, băncile există nu numai pentru a satisface cerinţele pieţei, dar şi pentru a participa ele însele pe piaţă. Băncile operează nu numai pentru a oferi servicii financiare companiilor, ci şi pentru a fi companii.

Băncile concurează unele cu altele pentru a atrage depozite şi a acorda împrumuturi, atât clienţilor persoane juridice, cât şi clienţilor persoane fizice. Ele acordă împrumuturi companiilor, în speranţa că acestea vor fi suficient de profitabile încât să-şi ramburseze creditele şi să plătească dobânda aferentă, generând astfel un profit pentru bancă.

Procesul de concurenţă în sistemele bancare dezvoltate se accentuează prin tendinţa de universalizare a operaţiilor bancare, de dispariţie sau diminuare a multora din compartimentele specializării bancare, în prezent sectorul bancar fiind deosebit de mobil. Realizarea "Europei Monetare", care implică liberalizarea completă a mişcării capitalului şi a prestărilor de servicii între ţările U.E.,

Scanned with OKEN Scanner

reprezintă o provocare şi o şansă pentru băncile europene, accentuând concurenţa, dar şi nevoia de coordonare a activităţii bancare internaţionale.

Dinamica sistemului bancar, a sistemului financiar în ansamblu, implică expansiunea entităţilor bancare pe pieţele financiare, diversificarea produselor, serviciilor, tehnicilor şi operaţiilor, ceea ce reclamă restructurarea continuă a băncilor, a industriei bancare, adaptarea acestora la cerinţele şi nevoile mediului economic.

Activitatea bancară se realizează prin trei categorii de operaţiuni:

- operaţiuni pasive, de constituire a resurselor, care se concretizează în formarea capitalului, atragerea depunerilor în depozite, rescontarea (cedarea portofoliilor de efecte comerciale) şi refinanţarea;
- operaţiuni active, care constau în acordarea de credite şi efectuarea de plasamente pe baza depozitelor constituite;
- operaţiuni comerciale şi de comision, mai mult sau mai puţin legate de primele două categorii de operaţiuni, care cuprind diverse tranzacţii de vânzare - cumpărare de mijloace de plată sau servicii financiare prestate.

Rolul complex pe care băncile îl joacă în economie, atât din punct de vedere al serviciilor pe care le efectuează, cât şi al relaţiilor în spaţiul economic teritorial, se concretizează în cele trei funcţii esenţiale ale băncii:

a. atragerea fondurilor sub formă de depozite, în vederea plasării şi fructificării;

Scanned with OKEN Scanner

b. plasarea fondurilor, investirea acestora, prin acordarea de credite sau achiziţionarea de titluri la vedere;

c. efectuarea de încasări şi plăţi, precum şi furnizarea de servicii bancare şi financiare.

Realizarea acestor funcţii este facilitată prin îndeplinirea de către bancă a următoarelor condiţii:

- asigurarea şi manifestarea încrederii clienţilor;
- evidenţa continuă şi riguroasă a operaţiilor;
- asigurarea confidenţialităţii şi secretului bancar.

În condiţiile actuale banca îşi circumscrie trei procese cu profundă semnificaţie:

- intermedierea financiară;
- concurenţa şi integrarea financiară;
- restructurarea şi reconstrucţia bancară.

Într-o economie de piaţă se disting trei categorii de intermediari financiari:

- băncile , organisme financiare creatoare de monedă;
- organismele financiare specializate şi societăţi de asigurări, al căror rol principal nu rezidă în crearea de monedă;
- trezoreria publică.

Activitatea bancară vizează două priorităţi interdependente: profitabilitatea şi lichiditatea. Lichiditatea conferă băncii posibilitatea de a asigura în orice moment efectuarea de plăţi cerute de creditorii săi, băncile fiind preocupate de a avea o lichiditate permanentă cu costuri

Scanned with OKEN Scanner

minime, în acest sens esențială fiind moneda centrală (sub forma rezervelor la Banca Centrală) deținută de bancă.

Selectarea activelor, prin confruntarea profitabilității cu riscurile, și diversificarea portofoliului de plasamente reprezintă două căi de prevenire a lipsei de lichiditate, autoritățile monetare adoptând măsuri speciale de susținere a stării de lichiditate, precum: finanțarea băncilor de către stat; introducerea sistemelor de asigurare a depozitelor bancare, stabilirea obligației pentru bănci de a respecta anumiți coeficienți de lichiditate.

Băncile trebuie să asigure un echilibru între criteriile legate de profitabilitate, lichiditate și risc. Pe o piață investițională complexă, băncile trebuie să adopte decizii referitoare și la nivelul profitului: ratele dobânzii, prin urmare, nivelul profitului variază în funcție de risc și de condițiile diferitelor forme și tipuri de plasament.

În cazul plasamentelor pe termen lung, în general, riscul investițiilor este mai mare. Necesitatea de a avea lichidități și de a asigura, în același timp, câștiguri sigure, obligă băncile să mențină o parte din fondurile lor sub forma unor plasamente care îndeplinesc condițiile referitoare la lichiditate și securitate, chiar dacă rata dobânzii aferente acestora este mai mică. Necesitatea băncilor de a acționa cu prudență impune anumite limite privind nivelul profitului care poate fi realizat.

În contextul actual, perpetua transformare a mediului economic, în general, și a sistemului financiar-bancar în special, conduce la o amplificare, în cadrul activității bancare, a interferențelor unui spectru larg de riscuri atât endogene, cât și exogene sistemului fiecărei instituții.

Scanned with OKEN Scanner

Eliminarea riscurilor ce influenţează activitatea financiar-bancară este practic imposibilă, ca atare, un deziderat al managementului bancar îl constituie cuantificarea şi diminuarea la minimum a potenţialelor efecte adverse pe care riscurile le pot genera.

Dezvoltarea dinamică şi complexitatea activităţii din domeniul financiar - bancar a condus, în mod inevitabil, la creşterea cel puţin în aceeaşi măsură a efectelor adverse, ca urmare a agregării acţiunii mai multor tipuri de riscuri.

Din aceste motive, la care se adaugă caracteristicile activităţii proprii fiecărei instituţii financiar-bancare ce activează în medii economice specifice, este extrem de dificil de a clasifica riscurile bancare în funcţie de importanţa ce trebuie acordată acestora. "Totuşi, experienţa bancară, pe plan internaţional şi, în special, cea românească, a evidenţiat tot mai pregnant apariţia cu o frecvenţă ridicată a unor efecte adverse, rezultat al acţiunii riscurilor specifice, care în anumite situaţii au condus nu numai la pierderi financiare importante, ci chiar la colapsul unor instituţii financiar-bancare."[1] Una dintre principalele cauze ce au generat aceste urmări o constituie abordarea necorespunzătoare a gestiunii riscurilor cu efecte nefavorabile ce depăşesc, în general, sfera izolată a unei instituţii şi care pot afecta întregul sistem financiar-bancar.

[1] N.Dănilă, L.C. Anghel, "Managementul lichidităţii bancare", Ed.Economică, Bucureşti, 2002, pag.11

Scanned with OKEN Scanner

1.4 REGLEMENTAREA, AUTORIZAREA ŞI ORGANIZAREA SISTEMULUI BANCAR ÎN ŢARA NOASTRĂ

Ca forme de intervenţie directă a autorităţii monetare în activitatea băncilor, reglementările bancare s-au impus după criza mondială din 1929-1933, în urma căreia sistemele bancare naţionale, în particular cel american, au fost drastic sancţionate.

Experienţa nefastă a implicării băncilor în speculaţiile bursiere în anii '20 ai secolului trecut a reclamat necesitatea delimitării legale a operaţiunilor bancare de cele bursiere, stabilindu-se în acest sens un set de principii care s-au menţinut în vigoare până în anii '80. Aceste principii restricţionau concurenţa interbancară prin limitarea dobânzilor creditoare, stabilind norme cu acţiune directă asupra volumului lichidităţii bancare şi asupra utilizării predeterminate a activelor bancare, precum şi asupra progresiei creditului distribuit de către bănci (încadrarea creditului).

Reglementările bancare care au reglat activitatea bancară o perioadă de circa 50 de ani au evoluat însă treptat spre un cadru rigid, adesea arbitrar, în neconcordanţă cu cerinţele reale ale dezvoltării economiei.

Dereglementările financiare şi bancare iniţiate la sfârşitul anilor '80 au vizat instaurarea unui cadru mai suplu, mai adaptat interdependenţelor internaţionale şi destinat favorizării liberei concurenţe pe piaţa financiară şi

Scanned with OKEN Scanner

bancară. Experienţa de peste 10 ani sugerează că acest proces de dereglementare constituie o etapă tranzitorie spre un alt tip de reglementare, cauzele dereglementării acţionând ca elemente conjuncturale, corelate cu voinţa şi orientarea agenţilor economici.

Dinamismul în dezvoltarea pieţelor, creşterea şi instabilitatea ratei dobânzii şi cursului valutar, mutaţiile în tehnologiile informatizării financiare care au condus la mondializarea pieţelor de capital au relevat oportunitatea dereglementărilor bancare.

Băncile centrale pot emite reglementări pentru bănci în scopul de a controla nivelul şi structura creditelor acordate de acestea. Reglementările emise de B.N.R., în funcţie de importanţa şi sfera de cuprindere, se regăsesc sub denumirea de norme, ordine sau circulare.

Au fost instituite în acest sens norme prudenţiale, care reglementează structurile bilanţiere bancare, statuând anumite raporturi în cadrul acestor structuri.

Scopul principal al acestor norme constă în protejarea deponenţilor şi asigurarea lichidităţii, ele fiind norme funcţionale ale băncilor, nefiind influenţate de consideraţii conjuncturale, în particular de politicile monetare şi de credit. Totuşi, ele nu sunt neutre în planul creaţiei monetare, având un rol reglativ în evoluţia masei monetare.

Normele prudenţiale vizează, în principal, anumite aspecte:

- coeficientul fondurilor proprii şi al resurselor permanente;

Scanned with OKEN Scanner

- acoperirea creşterii creditelor cu resurse stabile echivalente;
- coeficientul de lichiditate;
- norma de solvabilitate (norma Cooke).

În condiţiile aplicării acestor norme creşte interesul băncilor pentru rentabilitate, respectiv cresc dobânzile la care sunt oferite creditele, ceea ce determină diminuarea cererii de credit. Posibilităţile de creditare ale băncilor fiind restricţionale, va avea loc o apreciere selectivă a cererilor de credite, îndeosebi a destinaţiilor acestora.

Având în vedere rolul pe care îl au băncile, sistemul bancar în economia de piaţă, impactul funcţionării acestuia asupra parametrilor şi performanţelor sistemului economic, autorităţile monetare, statul, au impus o serie de reglementări bancare, sub formă de norme, mai mult sau mai puţin permisive, în scopul diminuării posibilelor disfuncţionalităţi şi dereglări ale sistemului.

Dereglarea sistemului bancar, a mecanismelor bancare, în particular prin debilitarea sau falimentarea unor bănci, generează adesea convulsii masive în sistemul economic, datorită interdependenţelor şi codeterminărilor dintre instituţiile bancare şi financiare, dintre acestea şi ceilalţi agenţi economici, convulsii ce conduc, întreţin şi dezvoltă dezechilibre periculoase, recesiuni şi blocaje financiare.

Pentru delimitarea şi eliminarea unor asemenea posibile dereglări, băncile îşi asumă şi trebuie să respecte anumite norme, şi anume:

Scanned with OKEN Scanner

- norme impuse de autoritatea monetară, de stat, care sunt obligatorii pentru toate băncile din sistem, norme concretizate în legislaţia bancară;
- norme autoimpuse, elaborate de către fiecare bancă, cu condiţia să se încadreze în legislaţia bancară.

În ansamblul lor, aceste norme vizează autorizarea, reglementarea funcţionării şi supravegherea activităţii bancare, având ca obiectiv menţinerea stabilităţii şi lichidităţii băncilor, a sistemului bancar în ansamblu.

În acest sens, reglementările elaborate de către Banca Centrală, în cazul României, Banca Naţională, sunt armonizate cu legislaţia şi standardele internaţionale, fiind în concordanţă atât cu principiile generale stabilite pe plan internaţional (Comitetul de la Basel), cât şi cu reglementările Uniunii Europene privind activităţile instituţiilor financiare şi de credit.

Principalele organisme de reglementare ale activităţii în domeniul bancar românesc sunt:

Parlamentul, care legiferează activitatea sistemului bancar;

Banca Naţională a României, care implementează legislaţia şi emite propriile sale reglementări având rolul de supervizare a sectorului bancar.

Reglementările bancare se referă la trei aspecte distincte ale activităţii bancare, şi anume:

- autorizarea constituirii entităţii bancare;
- funcţionarea acesteia conform principiilor rentabilităţii, lichidităţii şi solvabilităţii;
- supravegherea activităţii bancare.

Scanned with OKEN Scanner

Băncile, persoane juridice sau sucursale ale unor persoane juridice, funcţionând pe teritoriul unei ţări, pentru a se constitui au nevoie să obţină autorizaţie din partea statului, prin intermediul autorităţii bancare naţionale (Banca Centrală, de regulă).

Condiţiile acordării autorizaţiei se referă la aspectele definitorii ale băncii, şi anume: capitalul social, managementul, acţionariatul, fezabilitatea, auditul, etc.

Retragerea autorizării se face, fie la cererea băncii, fie penalizator, fie din diferite motive stipulate prin lege.

Conform reglementărilor B.N.R., a legislaţiei în vigoare, în România capitalul social al unei bănci trebuie vărsat integral sub forma bănească, în momentul subscrierii, fiind stabilit un nivel minim al capitalului "Băncile trebuie să menţină până la data de 30 mai 2003 atât capitalul social, cât şi fondurile proprii la un nivel de cel puţin 250 miliarde lei".[2]

De asemenea, băncile trebuie să repartizeze 20 % din profitul brut pentru constituirea unui fond de rezervă, până la nivelul capitalului social, după care alocarea se face din profitul net. În plus, băncile pot să repartizeze părţi din profit pentru constituirea rezervei generale aferente riscului de credit şi pentru constituirea dividendelor în condiţiile asigurării normei de solvabilitate.

Autorizarea constituirii băncii presupune existenţa Statutului şi Regulamentului de funcţionare care stabilesc structura organizatorică, atribuţiile fiecărui compartiment şi

---

[2] Norme nr.16 din septembrie 2002, Banca Naţională a României, Monitorul Oficial 683 din 16 septembrie 2002

Scanned with OKEN Scanner

relaţiile dintre acestea, atribuţiile sucursalelor, sistemul de control intern, etc.

O normă importantă se referă la secretul profesional, la confidenţialitatea operaţiunilor bancare.

Funcţionarea băncilor, a sistemului bancar, este reglementată de către Banca Centrală, autonomia bancară reală fiind supusă unor constrângeri reglementative prin care se asigură menţinerea competitivităţii şi stabilităţii sistemului bancar. Astfel, sunt stabilite reglementări prin care se promovează concurenţa în sectorul bancar, limitându-se poziţiile de monopol, şi se asigură menţinerea unor structuri bilanţiere stabile şi funcţionale prin norme prudenţiale.

Ansamblul normelor de reglementare a funcţionării băncilor poate fi structurat în următoarele categorii:

a) Norme referitoare la solvabilitatea băncii – care se referă la adecvarea fondurilor proprii la riscurile asumate, fondurile proprii reprezentând ultimul garant al solvabilităţii băncii, constituind totodată un punct de referinţă pentru indicatorii de performanţă ai acesteia. În România, fondurile proprii ale unei bănci, formate din capitalul propriu şi cel suplimentar, trebuie să reprezinte cel puţin 8% din totalul activelor şi al elementelor din afara bilanţului, ponderate în funcţie de gradul de risc (coeficientul de adecvare a fondurilor proprii).

De asemenea, este normat capitalul social minim şi sunt restricţionate investiţiile băncii în valori mobiliare (20% din capitalul social şi 10% din fondurile proprii ale băncii).

Scanned with OKEN Scanner

b) Norme referitoare la riscul de credit – principalul factor perturbator în activitatea unei bănci îl reprezintă creditele, îndeosebi creditele neperformante, pentru limitarea riscului de credit fiind stabilite reguli referitoare la:

- limitarea creditării unui singur debitor, prin normarea expunerii maxime față de un singur debitor, funcție de fondurile proprii; împrumuturile acordate unui singur debitor nu pot depăşi, cumulat, 20% din totalul fondurilor proprii ale băncii; împrumuturile acordate persoanelor aflate în relaţii speciale cu banca nu pot depăşi, pe total, 20% din totalul fondurilor proprii ale băncii;
- participarea unei societăţi bancare la capitalul social al societăţilor nebancare nu poate depăşi 20% din capitalul unei firme care nu are legătură cu activitatea bancară;
- participarea unei societăţi bancare la capitalul altei bănci până la maximum 5% din capitalul acesteia, cu condiţia participării şi a unei societăţi bancare persoană juridică străină sau a unei instituţii financiare internaţionale;
- clasificarea creditelor (standard, în observaţie, substandard, îndoielnice, pierderi) în funcţie de performanţele financiare ale clientului şi serviciul datoriei acestuia, precum şi de constituirea provizioanelor specifice de risc.

c) Norme referitoare la valută - asigurarea unui sistem de evidenţă adecvat asigurării poziţiilor valutare individuale şi totale, precum şi a unui control permanent al

Scanned with OKEN Scanner

operaţiunilor valutare permite determinarea poziţiei valutare (diferenţa între total creanţe şi total angajamente într-o anumită monedă); la sfârşitul fiecărei zile lucrătoare, poziţia valutară nu poate depăşi 10 % din totalul fondurilor proprii ale băncii.

d) Reglementări privind falimentul bancar – falimentul bancar induce deteriorarea încrederii în bănci, cu efecte nocive asupra fluxurilor financiare, preîntâmpinarea falimentului impunând norme de gestionare corectă a fondurilor, precum şi un sistem adecvat de asigurare a depozitelor. Totodată, în cazul realizării falimentelor sunt reglementate metodele de soluţionare a acestora, în sensul promovării continuităţii activităţii bancare.

Supravegherea bancară semnifică activitatea prin care se asigură controlul şi urmărirea funcţionării băncilor într-o manieră neprimejdioasă şi conformă reglementărilor bancare şi managementului performant, în vederea menţinerii unui sistem bancar viabil şi stabil.

În acest sens, pe baza reglementărilor şi normelor bancare, şi având ca obiectiv promovarea unui management prudent, se aplică o supraveghere prudenţială, în condiţiile autonomiei băncilor de a-şi urma propria politică şi strategie bancară.

Principalele obiective urmărite prin supravegherea bancară sunt:

- menţinerea încrederii publicului în bănci;
- protejarea fondurilor deponenţilor;
- dezvoltarea unui sistem viabil, stabil, performant.

Scanned with OKEN Scanner

Supravegherea bancară prudenţială se realizează la nivelul societăţilor bancare, prin inspecţiile şi examinările la bănci, sau la nivelul autorităţii de supraveghere, prin rapoarte primite de la bănci.

Modelul românesc de supraveghere include ambele modalităţi (inspecţii şi rapoarte), urmărindu-se întreaga problematică, de la verificarea respectării cadrului legal la evaluarea riscurilor şi administrarea acestora.

1.5 BANCA COMERCIALĂ ROMÂNĂ ÎN SISTEMUL BANCAR DIN ROMÂNIA

Anul 1990 consemnează pentru România începutul unui amplu proces de transformări în toate domeniile vieţii economico-sociale incluzând şi sistemul bancar în toate structurile sale. Remarcăm începutul unei reorganizări radicale, în sensul structurării pe două nivele a sistemului bancar, respectiv Banca Naţională a României şi băncile comerciale.

Activitatea băncilor comerciale a fost reglementată de Legea nr.58/1998, în care un capitol important îl reprezintă cel privitor la activităţile permise băncilor.

În ce priveşte Banca Comercială Română, aceasta a reuşit performanţe din cele mai bune şi s-a consolidat ca cea mai puternică bancă românească, fiind nominalizată 3 ani consecutiv **"Banca anului"**.

Scanned with OKEN Scanner

La 4 septembrie 1990, Guvernul României emite Hotărârea nr.1011 privind reorganizarea Băncii Naţionale a României şi înfiinţarea Băncii Comerciale Române. .

Art.1 consemnează reorganizarea Băncii Naţionale a României, care devine banca centrală a statului, şi în continuare la Art.2 se înscriu principalele atribuţii ale acesteia.

Art.3 prevede înfiinţarea Băncii Comerciale Române prin preluarea de la Banca Naţională a României a operaţiunilor specifice unei bănci comerciale.

Hotărârea Guvernului de înfiinţare a Băncii Comerciale Române la 4 septembrie avea să fie urmată de o alta peste 2 luni mai târziu, mai precis la 12 noiembrie, când Guvernul României emite Hotărârea nr.1195, privind organizarea Băncii Comerciale Române.

După acest început legislativ, Banca Comercială Română devine o realitate; conducerea sa îşi intră rapid în atribuţii, se iau primele măsuri de natură organizatorică de emitere a unor reglementări proprii şi de proiectare a modului în care banca urmează să opereze în viitor.

La 15 noiembrie 1990, preşedintele B.C.R., transmite în ţară o circulară prin care anunţă că Banca Comercială Română va începe să funcţioneze cu data de 1 decembrie 1990 şi îşi va desfăşura activitatea prin: administrarea centrală, sucursalele judeţene şi sucursala municipiului Bucureşti, filiale şi agenţii.

Durata de activitate a băncii se întinde pe 99 de ani, cu posibilitate de extindere.

Obiectul de activitate al băncii este atragerea şi

Scanned with OKEN Scanner

formarea de depozite băneşti, în lei şi valută, de la persoane fizice şi juridice din ţară şi din străinătate, acordarea de credite pe termen scurt, mediu şi lung, efectuarea de servicii bancare, operaţiuni pentru activitatea de comerţ exterior şi alte operaţiuni bancare, potrivit legii.

Anul financiar al băncii începe la 1 ianuarie şi se încheie la 31 decembrie al fiecărui an calendaristic.

În perioada în care statul este acţionar unic, atribuţiile legale ale Adunării Generale a Acţionarilor vor fi îndeplinite de Consiliul Împuterniciţilor Statului până la constituirea Adunării Generale a Acţionarilor, dată la care îşi încetează activitatea de drept.

În ultima parte a anului 1999 se finaliza în România cea mai importantă fuziune din sistemul bancar, prin absorbirea de către B.C.R. a Bancorex, născându-se astfel un lider de piaţă incontestabil, care s-a impus prin evoluţia bilanţului şi a parametrilor de performanţă. Acest proces, singular ca amploare şi termen de derulare, a avut însă şi un al doilea efect: concentrarea unui portofoliu semnificativ de investiţii de capital interne şi externe, care a permis lansarea în premieră a conceptului de grup financiar ca structură de operare a unei bănci româneşti.

Mai înainte ca reglementările băncii centrale să o impună, Banca Comercială Română publică bilanţul consolidat pentru prezentarea rezultatelor financiare pe anul 1999, fiind consecventă principiilor sale de transparenţă pe care îşi bazează relaţiile de parteneriat cu clienţii şi băncile corespondente. Astfel, au existat câteva condiţii pe care s-a construit strategia de creare şi consolidare a Grupului B.C.R., şi anume:

Scanned with OKEN Scanner

- sectorul bancar tinde să se maturizeze;
- oportunitățile de afaceri cresc pe măsură ce relansarea economică dinamizează consumul de servicii financiare;
- convergența pieței financiare românești va fi determinată în principal de brandingul băncilor comerciale;
- procesul de consolidare a sistemului bancar se va accelera în perspectiva integrării României în Uniunea Europeană.

De-a lungul perioadei de tranziție, sistemul bancar românesc a fost supus unor transformări profunde, reflectând, în linii mari, traiectoria parcursă de economia națională în ansamblu. De la etapa inițială, de creare a sistemului bancar cu cele două paliere – B.N.R. și băncile comerciale - a urmat un întreg proces de expansiune, asanare și consolidare, pentru ca în prezent să avem imaginea unui organism cu mult mai matur, capabil să își îndeplinească funcțiile multiple în cadrul economiei naționale și să răspundă cerințelor din ce în ce mai complexe ale clienților.

Spre deosebire de alte țări din centrul și sud-estul Europei, reforma sistemului bancar românesc a devansat reforma economică, băncile acționând ca adevărate locomotive care trag după ele economia.

O privire de ansamblu asupra a ceea ce reprezintă reforma bancară din România se oprește inevitabil asupra evoluției activității B.C.R., aceasta fiind prima bancă comercială desprinsă din Banca Națională a României în anul 1990, prin preluarea operațiunilor comerciale. În timp,

Scanned with OKEN Scanner

banca şi-a consolidat poziţia şi a câştigat un binemeritat renume prin seriozitate şi soliditate, extinzând continuu gama operaţiunilor derulate, pentru a evolua treptat către ceea ce este astăzi primul supermarket financiar din România.

Prin cota de piaţă şi importanţa pe care o are în economia reală, se poate afirma cu deplin temei că la realizările economiei româneşti, îndeosebi în ultimii trei ani, B.C.R. S.A. a adus o contribuţie cantitativă şi mai ales calitativă valoroasă.

Evoluţia principalilor indicatori macroeconomici se prezintă în tabelul nr.1, astfel:

EVOLUŢIA INDICATORILOR MACROECONOMICI

Tabelul nr.1

	UM	2000	2001	2002
PIB	mld.lei	796.534	1.154.126	1.036.812
Rata de creştere reală %	%	1,6	5,3	5,2
Producţia industrială	%	8,2	8,2	5,8
Export	mil.USD	10.366,5	11.385,0	15.005,8
Import	mil.USD	13.054,5	15.551,6	18.549,0
Deficit balanţă comercială	mil.USD	2.688,0	4.166,6	3.543,2
Deficitul public	%PIB	3,0	3,5	3,0
Rata inflaţiei (dec/dec)	%	40,7	30,3	17,8
Cursul de schimb	lei/USD	25.926	31.597	33.500
Rata de depreciere	%	42,0	21,8	6,0

Sursa: Anale seria VIII-2002 Banca Comercială Română

Scanned with OKEN Scanner

Prin dimensiunile sale şi forţa sa financiară, B.C.R. oferă o imagine cuprinzătoare a economiei, iar dezvoltarea continuă a operaţiunilor sale, dincolo de perioadele dificile în care a avut de înfruntat adversităţile mediului economic intern au constituit un adevărat test de adaptabilitate, trecut cu succes.

Extinderea continuă a reţelei teritoriale, care în prezent cuprinde cu cca 52% mai multe unităţi decât în anul 1992, a condus la creşterea spectaculoasă a numărului de clienţi, care este de peste 15 ori mai mare faţă de acelaşi an de referinţă, cum reiese din tabelul nr.2:

REPERE CANTITATIVE PRIVIND EVOLUŢIA ACTIVITĂŢII B.C.R.

Tabelul nr.2

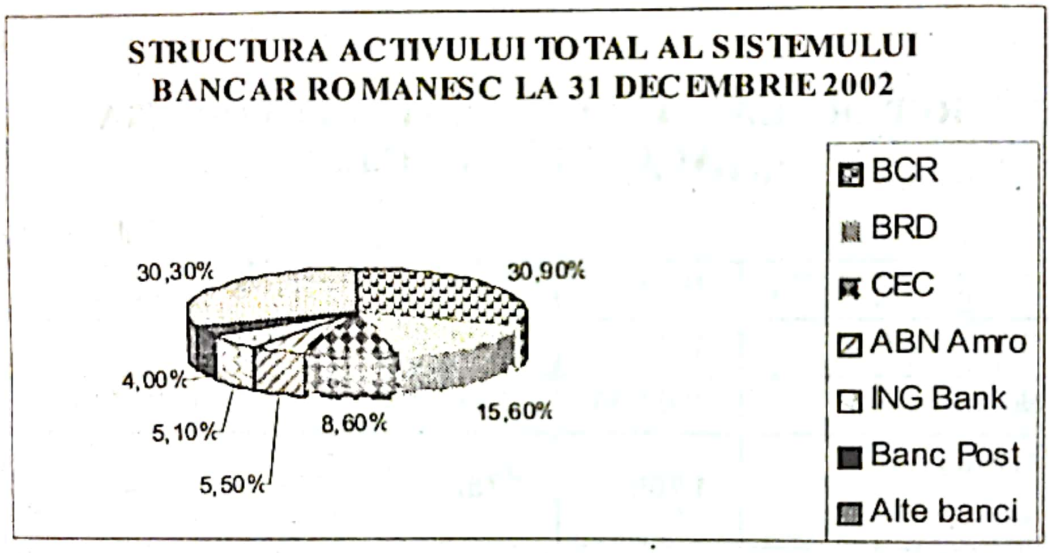
	1992	1995	1998	2002
Număr unităţi	183	210	253	280
Număr clienţi	186.000	622.000	1.576.243	2.921.880
Active nete (echiv.mil.USD)	1.760	1.752	2.579	4.400

Sursa: Anale seria VIII-2002 Banca Comercială Română

Creşterea activului net al băncii s-a realizat, însă, respectând toate rigorile prudenţei bancare, în condiţiile unui management activ al factorilor de risc generaţi atât de condiţiile macroeconomice, cât şi de activitatea bancară propriu-zisă. La sfârşitul anului 2002, activele nete ale băncii, exprimate în echivalent USD, sunt de 1,71 ori mai mari decât la finele anului 1998.

Scanned with OKEN Scanner

Procesul de privatizare al Băncii Comerciale Române, aflat în curs de derulare, va aduce o schimbare semnificativă în planul participării capitalului privat la finanţarea economiei naţionale. Având în vedere că aceasta reprezintă principalul jucător al pieţei, BCR concentrează aproape 1/3 din activul net bilanţier al sistemului bancar românesc, urmează, la distanţă, B.R.D.- Groupe Société Générale, cca. 15,6% din activul total al sistemului bancar, C.E.C. cca. 8,6%, ABN Amro Bank cu 5,5% şi ING Bank cu 5,1%.



Sursa: Anale seria VIII-2002 Banca Comercială Română

Prin reţeaua sa teritorială ce cuprinde 280 unităţi, B.C.R. are un potenţial deosebit de expansiune a afacerilor, adjudecându-şi poziţia de lider al sistemului bancar nu numai în ceea ce priveşte valoarea activelor, ci şi pentru cele mai importante elemente bilanţiere.

Statutul actual al B.C.R., de bancă solidă, puternică şi stabilă este recunoscut de cercurile de elită ale finanţelor

Scanned with OKEN Scanner

internaţionale, care oferă o binemeritată recunoaştere a poziţiei băncii la nivel naţional şi internaţional.

Desemnarea B.C.R. în anul 2002 drept **"Banca anului"** în România de către prestigioasa revistă britanică „The Banker" pentru cel de-al treilea an consecutiv, reprezintă cea mai largă recunoaştere în comunitatea bancară mondială a realizărilor remarcabile ale băncii.

Experţii revistei "The Banker" au remarcat în special că "Banca Comercială Română a devenit o bancă solidă, puternică şi stabilă prin aplicarea unei strategii de inovare şi investiţii", care a înregistrat în anul precedent performanţe remarcabile precum "o creştere cu 19,7% a activelor, o rată a profitului raportat la capital (ROE) de 22,38% şi 400.000 de noi clienţi".

În clasamentul dat publicităţii de revista "The Banker", B.C.R. ocupă locul 148 între marile bănci din Europa, în ascensiune cu 53 de locuri faţă de anul trecut, fiind singura prezenţă românească în Top 300 continental. În acest clasament, alcătuit în funcţie de puterea financiară a instituţiilor bancare europene (potrivit datelor la 31.12.2001), B.C.R. se înscrie cu un capital de rangul I de 687 milioane dolari, în creştere cu 72% faţă de anul 2000 şi cu active de 3.737 milioane dolari, mai mari cu 54% comparativ cu 31 decembrie 2000.

Finalizarea procesului de privatizare, care în prezent parcurge etapele stabilite prin acordurile încheiate de România cu organismele financiare internaţionale, reprezintă un pas important în reforma sectorului financiar-bancar intern.

Scanned with OKEN Scanner

Prin atragerea unui investitor strategic, sau a unui grup de investitori strategici cu reputaţie internaţională, se va încheia o etapă importantă a consolidării infrastructurii B.C.R..

În cadrul economiei naţionale, există suficient spaţiu de afirmare şi dezvoltare a operaţiunilor bancare, având în vedere că, gradul de bancarizare este mai redus decât în alte ţări în tranziţie din centrul şi estul Europei. În România, ponderea creditului neguvernamental în P.I.B. se ridică la aproape 11%, iar depozitele bancare ating cca. 22% din P.I.B.

Creşterea concurenţei pe piaţa bancară, precum şi transformările inerente cantitative şi calitative care vor avea loc în perspectiva aderării ţării noastre la Uniunea Europeană şi NATO sunt tot atâtea argumente în favoarea creării unui sistem bancar performant şi solid, în cadrul căruia B.C.R. doreşte să-şi consolideze poziţia de primă importanţă pe care şi-a dobândit-o prin profesionalism şi performanţă.

Banca Comercială Română a evoluat în mod constant şi într-o cadenţă susţinută ca urmare a două elemente fundamentale: existenţa unei strategii proprii foarte bine gândite şi un management superior performant.

Strategia B.C.R. este structurată în patru capitole distincte, fiecare dintre acestea fiind menite să susţină o dezvoltare dinamică şi sigură a băncii pe termen mediu:

1. obiective strategice generale;
2. obiective strategice pe activităţi;
3. obiective suport ale strategiei;

Scanned with OKEN Scanner

4. ţinte strategice 2001-2004.

Abordarea de început a strategiei este clară şi sugestivă; astfel, conducerea băncii consideră că, în condiţiile accentuării competitivităţii în sector şi având în vedere evoluţia pozitivă a mediului de afaceri care se prefigurează, este necesară menţinerea unei strategii de creştere bazată pe majorarea volumului de active ale băncii.

Capacitatea băncii de a genera profit reprezintă factorul determinant pentru creşterea valorii sale. Competiţia actuală, venită din partea investitorilor străini care au preluat principalele bănci concurente din sistem, face ca, acum, mai mult ca oricând, profitabilitatea să devină criteriul decisiv care să stea la baza organizării şi funcţionării unei bănci, managementului bazei de clienţi şi a promovării unei oferte performante de produse şi servicii.

Banca Comercială Română a devenit un "caz" al sistemului bancar românesc, ea fiind studiată cu atenţie în mod special de concurenţa care încearcă să descifreze secretul performanţelor acestei bănci.

În urmă cu câţiva ani, în România, se acredita ideea că o bancă bună trebuie să fie neapărat privată, şi, apoi, o altă idee, că o bancă bună trebuie să fie neapărat cu capital străin. Băncile cu capital de stat erau privite cu oarecare rezervă şi neîncredere.

Evenimentele din ultimii ani, care au consemnat o serie de falimente în rândul celor două categorii - al băncilor autohtone cu capital privat şi al celor cu capital străin - au zdruncinat serios acest mit.

"Banca cea mai performantă a fost şi rămâne B.C.R., o bancă autohtonă cu capital de stat. Este o realitate

Scanned with OKEN Scanner

românească, şi analiştii ar trebui să consemneze acest lucru cu curaj. O bancă bună şi un lider în sistemul unei ţări poate fi şi o bancă autohtonă cu capital de stat, singura care reprezintă cum se cuvine capitalul autohton.")[3]

Reţinem că la 30 iunie 2002, băncile cu capital majoritar autohton mai deţineau 45,4% din activele sistemului bancar, din care cele cu capital de stat 42,5%, iar cele cu capital privat doar 2,9%.

B.C.R deţine singură o cotă de 32,1% din totalul activelor băncilor autohtone.

Se impune a fi pusă o întrebare la care, firesc, apare şi răspuns: dacă nu natura capitalului creează premisele pentru performanţa unei bănci, atunci cine o face? Răspunsul este unul singur: managementul băncii. Doar un management performant şi prudent asigură buna funcţionare a băncii în cauză.

Proba finală a întregii activităţi a B.C.R. în cei 12 ani de activitate de când funcţionează o constituie gradul ridicat de eficienţă şi profitabilitate care au evoluat de la an la an. Este suficient să spunem că numai în ultimii trei ani B.C.R. a obţinut un profit însemnat.

---

[3] Banca Comercială Română, Anale – seria VIII – 2002, Ed. Sega Internaţional, Bucureşti, 2002, pag.64

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul II

ROLUL MANAGEMENTULUI BANCAR ÎN ECONOMIA DE PIAȚĂ

Scanned with OKEN Scanner

2.1 SPECIFICITATEA MANAGEMENTULUI BANCAR

Managementul bancar, într-un mediu complex şi în continuă schimbare, este întotdeauna o provocare. Gândirea managerială s-a dezvoltat în economia de piaţă pentru a veni în întâmpinarea necesităţilor de utilizare a unor metode practice şi eficace de conducere a băncilor. Deoarece România este pe drumul dezvoltării economiei de piaţă, necesitatea ca cei care activează în sectorul financiar-bancar să aibă aptitudini manageriale este în continuă creştere. Există deja programe de educaţie continuă în management care vor influenţa pe măsura trecerii anilor abordarea conducerii de succes în sectorul bancar românesc.

Înţelegerea principiilor managementului nu rezolvă toate problemele şi nu garantează automat succesul, dar studiul managementului duce la dezvoltarea unui corp de principii şi metode pe care le pot utiliza managerii în gândirea şi acţiunile lor. Managementul oferă un set de abordări pentru a gândi, a acţiona şi a rezolva probleme, abordări care sunt:

- conforme principiilor economiei de piaţă;
- dezvoltate şi testate pe baza experienţei;
- practice;
- riguroase;
- măsurabile.

Scanned with OKEN Scanner

Aceste abordări şi metode formează un limbaj internaţional de management, vital pentru manageri, oameni de afaceri sau alţi participanţi la viaţa economică.

Înţelegerea ideilor de management prezintă avantaje cum ar fi:

- ajută managerii să înţeleagă lumea afacerilor în general şi problemele specifice ale activităţilor, sau pe cele întâmpinate de clienţii lor;
- promovează dialogul şi schimbul de idei între bănci şi alte domenii ale activităţii economice;
- ajută la extinderea activităţilor bancare pe măsură ce sectorul comercial se dezvoltă şi necesită ajutorul şi serviciile băncilor;
- ajută la promovarea investiţiilor străine prin crearea unui segment de lucrători şi instituţii bune cunoscătoare ale practicilor manageriale internaţionale;
- ajută la pregătirea băncilor româneşti sau a altor sectoare de a intra eficient în competiţie cu organizaţiile străine care investesc în România şi al căror număr devine din ce în ce mai mare.

Principalul motiv pentru care cei care lucrează în domeniul bancar trebuie să cunoască principiile manageriale şi să deprindă aptitudini manageriale este, totuşi, acela de a-i ajuta la conducerea eficientă a băncii lor. În secolul trecut băncile au preluat multe dintre ideile managementului. Cel mai dezvoltat sector bancar de astăzi utilizează activ astfel de idei, adaptându-le la necesităţile propriei activităţi.

Scanned with OKEN Scanner

Pe măsura dezvoltării economiei de piață se va intensifica și în România presiunea asupra băncilor pentru a acționa eficace. În acest context, condițiile vor fi fixate de concurenții și organismele de reglementare din ce în ce mai bune cunoscătoare a principiilor manageriale.

Sistemul bancar este guvernat de legități specifice, dar se supune în final aceluiași obiectiv comun fiecărui domeniu de activitate: organizarea resurselor astfel încât acțiunile proprii să se finalizeze cu profit. Acest obiectiv este un atribut al managementului bancar, sprijinit de și pe instrumente adecvate fiecărui gen de activități.

Managementul bancar se poate defini ca un proces de integrare funcțională a unui ansamblu diferențiat de activități specifice, centrate pe obținerea și combinarea resurselor umane, informaționale, fizice și financiare, în scopul furnizării profitabile a produselor și serviciilor bancare.

Diversitatea produselor și serviciilor bancare se circumscrie procesului definitoriu, din punct de vedere funcțional și operațional pentru societatea bancară, și anume, transformarea activelor, în acest sens banca realizându-și profitul prin vânzarea pasivelor (resurselor), având un set de caracteristici, cum ar fi:

- specificitatea obiectului, care îl constituie moneda și substitutele sale;
- specificitatea procesului, care reprezintă o transformare manifestată prin multiplicare, transferare și remunerare. În sens restrâns, banca realizează transformarea monedei în active financiare, în cadrul acestui proces evidențiindu-se

Scanned with OKEN Scanner

însă o diversitate procesuală a transformării, văzând caracteristicile activelor financiare;

- specificitatea pieţei, care induce proceselor bancare riscuri diferenţiate, ajustând semnificativ rezultatele activităţii bancare;
- specificitatea produselor bancare, caracterizate prin diversele lor atribute;
- specificitatea tehnologică, determinată de specificităţile obiectului şi procesului, centrată pe informaţie şi nu pe substanţă, tehnologia bancară utilizând preponderent echipamente informatice care asigură realizarea procesului de transformare şi a serviciilor adiţionale.

În perspectiva managementului bancar, societatea bancară realizează cinci funcţiuni esenţiale, definite ca ansambluri omogene şi coerente de activităţi, care au scopul de a realiza unele obiective intermediare funcţionale, şi anume:

a. *funcţiunea productivă*, concretizată în activităţile furnizoare de produse şi servicii bancare, constituind funcţiunea esenţială a băncii, realizată prin funcţiile acesteia:
   - *funcţia de depozit*, de atragere şi protejare a disponibilităţilor băneşti existente în economie;
   - *funcţia de investiţie*, de plasament, concretizată în acordarea de credite şi achiziţionarea de active financiare;

Scanned with OKEN Scanner

- ❑ *funcţia de transfer al plăţilor*, banca constituindu-se într-un intermediar al circuitului încasări-plăţi;

b. *funcţia servicială*, banca reprezentând un furnizor de servicii financiare diverse, însoţitoare sau nu a celorlalte funcţii bancare;

c. *funcţiunea distributivă*, comercială, concretizată în activităţi şi operaţiuni prin care banca se alimentează cu resurse şi distribuie produsele bancare; componentele majore ale acestei funcţiuni sunt activităţile de marketing şi de promovare a relaţiei bancă-client;

d. *funcţiunea financiară*, care se constituie din ansamblul de activităţi prin care banca asigură gestiunea financiară a tuturor activităţilor şi rezultatelor, asigură cunoaşterea şi analiza resurselor şi plasamentelor, a rezultatelor financiare, precum şi planificarea financiară curentă şi de perspectivă;

e. *funcţiunea de personal*, de asigurare şi remunerare a resurselor umane, de motivare şi penalizare a personalului, de pregătire, promovare şi urmărire a activităţii acestuia;

f. *funcţiunea de dezvoltare*, care se constituie din activităţi specifice de expansiune, diversificare şi inovare a produselor şi serviciilor bancare, a tehnologiilor şi operaţiunilor, a instrumentelor şi tehnicilor, reprezentând funcţiunea de supravieţuire a băncii, de adaptare continuă a acesteia la mediul

Scanned with OKEN Scanner

extern de accentuată concurenţă şi în continuă modificare.

Managementul bancar, în funcţie de specificul fiecărei instituţii în parte, se manifestă în condiţiile în care banii şi creditul devin instrumente de bază pentru stimularea dezvoltării economice, prin intermediul lor încurajându-se orice fenomen pozitiv sau descurajându-se, la nevoie, tendinţele ce ar putea să se îndrepte spre realizarea unor obiective neeconomicoase sau speculative.

2.2 CARACTERISTICILE MANAGEMENTULUI BANCAR

Managementul bancar are funcţiile, mecanismele şi tehnicile sale specifice, obiective proprii pentru care se utilizează patru categorii de resurse: umane, financiare, materiale şi informaţionale.

Plecând de la cele cinci funcţii fundamentale ale managementului (previziunea, organizarea, coordonarea, antrenarea şi control-evaluarea), societăţile bancare prezintă specificitatea lor în aplicarea acestora, şi anume:

A. Previziunea, cuprinde ansamblul activităţilor prin care se determină principalele obiective ale băncii şi componentele sale, precum şi resursele şi mijloacele necesare realizării lor.

Rezultatele previziunii se împart, în funcţie de orizont, grad de detaliere şi obligativitate, în trei mari categorii: prognozele, planurile şi programele.

Scanned with OKEN Scanner

În perioada actuală, în condiţiile trecerii la economia de piaţă, funcţia de previziune se fundamentează foarte mult pe cercetarea pieţei, pe cerinţele efective ale clienţilor, apelând la elemente specifice pentru aceasta, în principal la instrumentele de marketing.

B. Organizarea presupune două subdiviziuni: organizarea de ansamblu a băncii, care se poate concretiza în structura sa organizatorică şi în sistemul informatic existent, şi organizarea principalelor componente.

În cadrul funcţiei de organizare, o bancă trebuie să obţină o grupare cât mai bună a posturilor, a compartimentelor, a atribuţiilor personalului şi apoi să realizeze o legătură corespunzătoare între compartimentele sale funcţionale. O bancă se particularizează prin faptul că structurile organizatorice sunt sub formă de reţea, şi în acest sens, distribuirea atribuţiilor se face prin deconcentrare şi orizontalizare, ierarhizarea posturilor şi verigilor realizându-se în contextul puternicei delegări şi autonomii decizionale.

C. Coordonarea presupune armonizarea deciziilor şi acţiunilor personalului. Acestea presupun existenţa unei comunicări adecvate la toate nivelurile managementului.

Nivelul comunicării manageriale depinde de o serie de factori care indică în mod clar calitatea managementului bancar, precum şi a executanţilor. Importanţa coordonării creşte în condiţiile dependenţei managementului de resursele umane.

Particularitatea acestui atribut în bancă constă în puternica dependenţă a acestuia de informaţie, de comunicare, îndeosebi de viteza circulaţiei informaţiei şi relevanţa acesteia.

Scanned with OKEN Scanner

D. Antrenarea se defineşte ca un ansamblu al tuturor activităţilor ce se desfăşoară în bancă, prin care personalul este determinat să realizeze obiectivele preconizate, pe baza luării în considerare a factorilor care îl motivează. Elementul esenţial al funcţiei de antrenare îl constituie motivarea, care presupune corelarea intereselor salariaţilor cu realizarea obiectivelor şi sarcinilor atribuite. Motivarea, analizată din punct de vedere al satisfacerii personalului, precum şi al rezultatelor obţinute, poate fi pozitivă sau negativă. Motivarea pozitivă se bazează pe amplificarea satisfacţiilor personalului ca urmare a desfăşurării activităţii, respectiv realizarea sarcinilor atribuite în condiţiile în care acestea sunt accesibile majorităţii executanţilor.

Motivarea negativă presupune reducerea satisfacţiilor în condiţiile nerealizării sarcinilor atribuite. Banca fiind o unitate modernă, asigură un climat bun de muncă, utilizează motivarea pozitivă, care, împreună, pot genera rezultate economice la nivelul planurilor sale financiare.

E. Control-evaluarea cuprinde ansamblul proceselor prin care performanţele băncii sunt măsurate şi comparate cu obiectivele stabilite, pentru a depăşi deficienţele şi a pune în valoare rezultatele obţinute. Această funcţie poate parcurge patru etape: comensurarea realizărilor băncii; compararea rezultatelor obţinute cu obiectivele planificate, evidenţiindu-se diferenţele; depistarea cauzelor care au dus la neîndeplinirea obiectivelor; realizarea corecturilor.

Funcţiile managementului nu se exercită separat, ci într-o interdependenţă, toate contribuind la derularea în bune condiţii a procesului de management. Aria

Scanned with OKEN Scanner

managementului bancar se regăseşte în aria de manifestare a activităţilor specifice acestor categorii de instituţii.

Managementul bancar cuprinde toate aspectele privind modul în care sunt organizate şi utilizate resursele băncii, în scopul maximizării profitului pe termen scurt, mediu şi lung, cu diminuarea corespunzătoare şi permanentă a riscului specific, generând iniţiative eficiente, subordonate satisfacerii cerinţelor clienţilor, angajaţilor, acţionarilor, realizării obiectivelor băncii în ansamblul lor.

Cerinţele manageriale se structurează astfel încât să satisfacă în mod diferenţiat cele trei niveluri de competenţe distincte:

- nivelul 1 – conducerea la nivel superior;
- nivelul 2 – conducerea la nivel mediu;
- nivelul 3 – conducerea la nivelul de bază.

La nivelul superior, managementul grupează un număr mic de oameni care controlează banca (preşedinte, vicepreşedinţi), care stabilesc obiectivele instituţiei, strategia globală şi politicile operaţionale.

La nivelul mediu sunt incluşi şefii de departamente sau directorii. Ei au răspunderea implementării politicilor şi planurilor operaţionale elaborate de prima categorie de manageri, dar şi a supravegherii modului de manifestare a managementului de la cel de-al treilea nivel, cel de bază.

La nivelul de bază se asigură supravegherea şi coordonarea activităţilor operative.

Managementul băncii la nivelul mediu şi de bază acoperă întreaga activitate bancară, cea mai importantă fiind cea de gestionare a activelor şi pasivelor, respectiv a

Scanned with OKEN Scanner

bilanţului băncii, la care se pot adăuga: resursele umane, produsele şi serviciile oferite de bancă, reflectate în activitatea de marketing, administrarea băncii, riscul de bancă. Această categorie de manageri are obligaţia aplicării deciziilor luate la nivelul 1 de competenţă, a normelor şi procedurilor băncii şi organismelor de reglementare şi trebuie să aibă abilităţile necesare pentru organizarea şi desfăşurarea propriilor atribuţii şi competenţe în zona actului decizional.

Specificitatea şi caracteristicile managementului bancar determină şi delimitează domeniile primordiale, esenţiale în care se afirmă atribuţiile acestuia, configurând structura managementului desfăşurată pe opt domenii principale:. managementul lichidităţii, managementul activelor, managementul pasivelor, managementul capitalului, managementul performanţelor, managementul riscurilor, managementul relaţiilor umane, managementul pieţei.

1. Managementul lichidităţii. Asigurarea lichidităţii constituie una din preocupările permanente incluse în managementul global al unei societăţi bancare. Obligativitatea menţinerii unei lichidităţi corespunzătoare rezidă din importanţa satisfacerii necesităţilor de finanţare neaşteptate la costuri acceptabile ca urmare a solicitărilor clienţilor de a efectua plăţi ce conduc la ieşiri de fonduri în afara sistemului instituţiei bancare respective.

În activitatea practică,"atingerea şi menţinerea optimului de lichiditate este o adevărată artă a managementului bancar, a cărei valoare este confirmată numai de practică, avându-se în vedere nenumăratele

Scanned with OKEN Scanner

implicaţii generate de o fluctuaţie a nivelului de lichiditate atât asupra profitabilităţii instituţiei, cât şi asupra celorlalte riscuri conexe activităţii financiar-bancare."[4]

Prin natura lor, băncile în calitate de intermediari ai fondurilor temporar disponibile, acumulează aceste resurse pe termene de maturitate diferite şi le contopesc în plasamente cu o structură proprie strategiei fiecărei bănci. În acelaşi timp, băncile trebuie să fie capabile să satisfacă integral şi la termenele convenite angajamentele asumate faţă de clienţii proprii. Intrările şi ieşirile de fonduri ce afectează sistemul fiecărei bănci nu vor respecta neapărat prognozele şi previziunile fiecărei instituţii, putând conduce la diferite variaţii cu o amplitudine incertă în prezent. Prin urmare, fiecare bancă se va putea confrunta cu perioade în care înregistrează deficit de lichiditate curentă, ceea ce poate fi controlat prin intermediul propriilor politici de asigurare a fondurilor necesare şi de management al riscului de lichiditate ce reprezintă elemente principale în cadrul strategiei globale de afaceri a fiecărei instituţii.

Creşterea complexităţii activităţii şi produselor bancare, în general, a condus la adoptarea unui management cu puternice conotaţii prudenţiale de către instituţiile cu rol de supraveghere bancară. Acestea tind să acorde o importanţă din ce în ce mai mare atât corelării structurii maturităţii resurselor şi plasamentelor bancare, cât şi cerinţelor de asigurare a unui nivel corespunzător al activelor cu un înalt grad de lichiditate. Astfel, focalizarea analizei lichidităţii este aţintită către fluxurile previzionate

[4] N.Dănilă, L.C.Anghel, "Managementul lichidităţii bancare",Ed. Economică, Bucureşti, 2002, pag. 77

Scanned with OKEN Scanner

de fonduri şi durata reziduală a elementelor de activ şi pasiv, în detrimentul maturităţii contractuale.

Managementul riscului de lichiditate este asigurat de către specialişti bancari capabili să analizeze multiplele interdependenţe între gestiunea lichidităţii, managementul ratelor de dobândă şi riscul de credit, într-un mediu economic aflat în continuă schimbare.

2. Managementul activelor. Managementul activelor băncii, redate permanent de evidenţele proprii şi de bilanţul încheiat, este o componentă a managementului băncii, analiza făcută în acest plan permiţând concluzii despre trecut şi măsuri de eficientizare pentru viitor. Această parte a managementului bancar se concretizează în acordarea de împrumuturi care să ofere siguranţa restituirii şi în diversificarea portofoliului de acţiuni pe care banca le deţine. Maximizarea profitului prin managementul activelor presupune simultan pentru bancă, acordarea de împrumuturi care să genereze venituri prin dobânda încasată şi să reducă riscurile aferente prin constituirea de provizioane specifice, de risc de credit sau de dobândă. Gestiunea activelor bancare presupune o supraveghere şi o gestiune în principal, a plasamentelor băncii, care în practica internaţională sunt foarte diversificate, în România acestea având o arie mai restrânsă. Managementul activelor bancare înseamnă tendinţa de a obţine active de o calitate ridicată şi cu o expunere cât mai redusă la risc.

Procesul instituţional sau de valorificare a fondurilor prin plasamente diferite sub formă de active, cuprinde următoarele componente:

- lichiditate;

Scanned with OKEN Scanner

- profitabilitate;
- risc;
- perioada de timp;
- rezerve de capital.

Activele lichide sunt cele care pot fi transformate rapid şi fără pierderi în numerar sau în alte alternative ale acestuia, respectiv alte produse şi servicii bancare. Cel mai lichid activ este numerarul, care este convertit în valoarea sa intrinsecă. O alternativă este deţinerea unor active financiare purtătoare de dobândă, cum ar fi depozitele la termen constituite la o bancă, denumite "aproape lichide" sau depozitele deţinute la Banca Naţională a României.

În acelaşi timp, banca trebuie să ţină cont de faptul că unele plasamente nu sunt uşor de transformat în numerar. De exemplu, în cazul unui contract de împrumut pe termen lung de 10 ani, acesta nu poate fi transformat de către bancă în lichiditate în timpul acestei perioade.

Această nevoie de lichiditate, care este urmărită permanent în procesul de management, intră în contradicţie cu obiectivul băncii de maximizare a profitului. În aceste condiţii, în managementul activelor se are în vedere rezolvarea obiectivului central, respectiv al profitabilităţii, care este un aspect esenţial în procesul investiţional. O bancă trebuie să realizeze suficiente venituri din investiţiile şi activităţile sale pentru a-şi acoperi costurile.

În România, principalele operaţiuni de plasamente ale băncilor comerciale sunt:

- creditarea agenţilor economici în lei/valută pe termen scurt, mediu şi lung. Deşi deţine

Scanned with OKEN Scanner

ponderea cea mai mare în ansamblul plasamentelor băncii, creditarea agenţilor economici este segmentul de activitate cu cel mai mare grad de risc;

- depozitele interbancare, prin plasarea fondurilor în lei şi valută sub formă de depozite la bănci din România sau din străinătate, pe diferite perioade de timp, cu un grad mare de siguranţă, riscul fiind minim;
- plasamentele pe piaţa titlurilor de valoare, de regulă titluri de stat, cum sunt obligaţiunile cu o dobândă fixă, emise de Ministerul Finanţelor, la o dobândă atractivă, cu un risc practic inexistent.

Pe măsura dezvoltării pieţei monetare, plasamentele specifice scontului, certificatelor de depozit şi efectelor de comerţ vor deţine o pondere tot mai mare în plasamentele pe termen scurt ale băncilor comerciale.

Activele băncilor româneşti se regăsesc în şase poziţii principale în bilanţ, respectiv: active imobilizate, disponibilităţi şi depozite, credite, titluri de plasament, creanţe din dobânzi, comisioane şi taxe şi alte active.

Fiecare din aceste poziţii trebuie monitorizată corespunzător şi distinct, în funcţie de obiectivele proprii ale băncii.

Managementul activelor băncii rămâne una din principalele componente ale managementului general, a cărui calitate condiţionează direct buna funcţionare şi dezvoltare a societăţii bancare.

Scanned with OKEN Scanner

3.Managementul pasivelor. Managementul pasivelor băncii se corelează în mod direct cu cel al activelor bancare, între resursele băncii şi plasamentele acesteia fiind o legătură indisolubilă.

Indiferent de eficienţa acţiunilor întreprinse pentru gestionarea riscurilor, înregistrarea unor pierderi este totuşi posibilă, de unde necesitatea de consolidare a fondurilor proprii. Fondurile proprii ale unei bănci au următoarele funcţii:

- să acopere pierderile;
- să finanţeze activul imobilizat;
- să corecteze discordanţele scadenţelor;
- să dea încredere creditorilor băncii, mai ales depunătorilor.

Totul este ca o bancă ce ocupă un nivel ridicat al riscurilor să-şi consolideze fondurile proprii şi chiar să depăşească nivelurile fixate de autorităţi, care nu sunt decât niveluri minime. Nu există decât două modalităţi de a creşte fondurile proprii - făcând apel la acţionari sau pe seama profitului. A doua soluţie, care presupune o anumită rentabilitate, trimite la analiza factorilor care acţionează asupra rentabilităţii bancare, în timp ce prima ridică dificultăţi specifice acolo unde o bună parte a sistemului bancar este naţionalizată - cum este astăzi cazul României - şi statul nu este în măsură, datorită restricţiilor bugetare, să joace rolul unui acţionar.

Băncile sunt, deci, obligate să apeleze la substitutele fondurilor proprii: titluri subordonate,certificate de investiţii, etc. în scopul consolidării structurii lor financiare.

Scanned with OKEN Scanner

Totodată, banca procură pasive de pe piață sub forma resurselor de la titularii de cont, care reprezintă sursa cea mai importantă, de la agenții economici sau de la populație, sau a resurselor de pe piața interbancară la care se apelează numai în situația în care capitalul plus resursele de la clienți nu sunt suficiente.

Un obiectiv urmărit de managementul bancar îl constituie îmbunătățirea raportului dintre depozitele la vedere şi cele la termen. Practica şi tradiția societăților românești trădează o lipsă de interes pentru fructificarea maximă a resurselor lor sub formă de depozite la termen, o mare parte din resurse rămânând continuu la vedere.

4.Managementul capitalului vizează necesarul de capital propriu pe care băncile trebuie să-l dețină, din trei rațiuni:

- evitarea falimentării băncii;
- maximizarea veniturilor acționarilor;
- echilibrarea între siguranța investiției acționarilor şi mărimea veniturilor acestora.

Breton C.Leavitt, expert din grupul direct coordonat de Consiliul Guvernatorilor Sistemului Federal de Rezerve al S.U.A., a subliniat patru funcții ale capitalului bancar:[5]

- protecția deponentului neasigurat în eventualitatea insolvabilității şi lichidării;
- abordarea pierderilor neanticipate cu o marjă suficientă pentru a inspira în continuare încrederea care să permită băncii

[5] Ion Nițu, "Managementul riscului bancar", Ed. Expert, București, 2000, pag.32

Scanned with OKEN Scanner

să-şi continue activitatea, chiar şi în stare de urgenţă, după principiul continuităţii;

- dobândirea echipamentelor şi celor strict necesare oferirii serviciilor bancare;
- funcţionarea cu restricţie reglementativă la extinderea nejustificată a activelor."

Importanţa dimensionării adecvate a capitalului bancar pentru asigurarea stabilităţii sistemului bancar în ansamblu, a determinat autorităţile monetare să stabilească normative, prin care să reglementeze dimensiunea şi structura acestora.

5.Managementul riscurilor bancare. Orice activitate bancară comportă şi un risc. De aceea, riscul există permanent, el însoţeşte ca o umbră toate afacerile băncii şi se produce sau nu, în funcţie de condiţiile care i se creează. Mai simplu spus, riscul bancar este probabilitatea ca într-o tranzacţie să nu se obţină profitul aşteptat şi chiar să apară o pierdere.

Activitatea de zi cu zi într-o bancă, mai ales în această perioadă de tranziţie economică dură, se caracterizează prin existenţa unor riscuri. Aceasta nu înseamnă că automat se pot rezolva pierderile generate de ele. Trebuie, în primul rând, ca ele să fie identificate, să fie cunoscute şi utilizate instrumentele, tehnicile şi metodele specifice de diminuare şi/sau evitare a influenţei lor negative asupra activităţii bancare. Se consideră că nivelul rezultatelor sperate şi riscurile asumate întăresc interrelaţia creată între profituri şi riscuri.

Evoluţia economiei mondiale la acest început de mileniu, dar mai ales evoluţia actuală a României, obligă la

Scanned with OKEN Scanner

o atentă politică de măsurare a riscurilor, pentru a obține profituri acceptabile în viitor, în condițiile influenței pe care o bancă o poate avea din partea factorilor externi concurențiali.

Riscul bancar se poate spune că este un fenomen care apare pe parcursul derulării operațiunilor bancare şi care provoacă efecte negative asupra activităților respective, prin deteriorarea calității afacerilor, diminuarea profitului sau chiar înregistrarea de pierderi, afectarea funcționalității băncii. Riscul bancar poate fi provocat în interiorul băncii de către clienți sau din cauza mediului concurențial extern.

Băncile comerciale îşi asumă toate riscurile specifice în procesul de obținere de profit, dar în condiții de prudență, în care trebuie avuți în vedere următorii factori:

- respectarea regulilor prudențiale impuse de autoritatea națională de reglementare;
- profitul scontat să justifice expunerea la riscul asumat;
- eventualele pierderi să nu deterioreze dramatic situația financiară a anului respectiv, ele putând fi acoperite din profit sau prin provizioane;
- riscul trebuie să fie astfel dimensionat încât pierderea produsă prin materializarea acestuia să poată fi considerată ca normală pentru activitatea băncii, astfel încât imaginea ei, atât externă, cât şi internă, să nu fie deteriorată.

Riscul bancar este o componentă importantă atât a managementului, cât şi a strategiei unei bănci, aceasta

Scanned with OKEN Scanner

urmărind maximizarea profitului său odată cu menţinerea riscului la un nivel acceptabil.

Activitatea bancară îşi conturează individualitatea prin substanţa şi particularitatea ei, aceasta rezidând în trăsăturile specifice ale banilor, care sunt, în acelaşi timp, 'materie primă' şi 'produs' pentru bănci. Caracterul banilor, de instrument universal de schimb, de mijloc de măsură a valorii şi de tezaurizare, pe de o parte, iar pe de altă parte, volatilitatea banilor (în sensul că, banii, ca sume efective, reprezintă o pondere destul de redusă în activele unei bănci, ei având o existenţă virtuală, fiind evidenţiaţi prin înregistrări contabile) precum şi sensibilitatea acestora faţă de fluctuaţiile cu sens pozitiv sau negativ care au loc în economia românească, fac ca scopul activităţii băncilor ca societăţi comerciale independente să fie de maximizare a profitului în condiţii de minimizare a riscurilor.

Băncile comerciale sunt instituţii concepute funcţional pentru gestionarea riscurilor. Managementul riscurilor bancare devine, astfel, un test de competenţă şi competitivitate pentru integrarea în sistemul financiar mondial.

6.Managementul performanţelor, se intersectează puternic cu celelalte domenii ale managementului bancar, calitatea acestora contribuind şi reflectându-se în performanţele bancare.

Atunci când se abordează problema performanţelor de ansamblu ale unei bănci trebuie avut în vedere :

- metodologiile utilizate în analiza rezultatelor obţinute de agenţii economici care sunt utile şi pentru analiza rezultatelor băncii;

Scanned with OKEN Scanner

- găsirea căilor principale de evaluare a profiturilor rezultate şi a riscurilor asumate de bancă;
- stăpânirea relaţiilor de interdependenţă dintre aceste riscuri şi profituri;
- evaluarea performanţelor anterioare ca un pas obligatoriu pentru proiectarea unei activităţi viitoare adecvate.

Punctul final al activităţii oricărei bănci îl constituie obţinerea de performanţe corespunzătoare, respectiv a unui profit care să-i permită o funcţionare normală şi chiar dezvoltarea.

Managementul performanţelor bancare este legat, în primul rând, de managementul activelor şi pasivelor, care se reflectă în situaţia exprimată de bilanţul propriu şi contul de profit şi pierderi.

Situaţia financiară a unei bănci este o formă obişnuită de a determina performanţa acesteia, lucru foarte important deopotrivă şi pentru bancă, şi pentru clienţi, şi pentru acţionari.

Studierea situaţiilor financiare, în general, şi în cazul băncilor, în special, este de fapt o formă a analizei fundamentale, redată prin indicatori specifici care se construiesc la perioade bine determinate.

Situaţia financiară poate genera mai multe categorii de indicatori care redau:

- profitabilitatea;
- lichiditatea;
- efectul de pârghie care arată gradul în care utilizarea unor resurse suplimentare serveşte

Scanned with OKEN Scanner

creşterii rentabilităţii financiare, acţionând atunci când costul resurselor noi este mai mic sau cel puţin egal cu rentabilitatea economică.

În aceste condiţii, managementul performanţei bancare, este una din caracteristicile importante ale sale, fiind o puternică intersectare cu toate celelalte categorii de management.

7.Managementul resurselor umane. Calitatea resurselor umane reprezintă o condiţie esenţială pentru succesul unei bănci, pentru asigurarea dezvoltării sale şi a unei eficienţe şi profitabilităţi corespunzătoare, de aceea, în sistemul bancar, forţa de muncă reprezintă cea mai puternică şi valoroasă resursă.

Tendinţele pe plan internaţional indică un mediu bancar tot mai complex şi concurenţial. Ritmul schimbării este tot mai accelerat, iar ameninţările sunt tot mai multe. În consecinţă, băncile vor depinde de capacitatea lor de a se adapta la acest mediu într-o schimbare continuă şi rapidă.

Un management eficient înseamnă, în bancă mai mult ca oriunde, planificare, crearea de premise, gestionarea schimbării în mod permanent. Schimbarea poate fi realizată de către managerul bancher numai prin elementul uman şi, din acest motiv, un rol esenţial în optimizarea performanţelor bancare îl au resursele umane.

Astfel, este esenţială cunoaşterea oamenilor, a colaboratorilor, a calităţilor şi defectelor umane şi profesionale ale acestora, a aspiraţiilor şi problemelor care îi frământă, pentru a se instaura un climat de reală comunicare interumană subordonat şi direcţionat atingerii obiectivelor

Scanned with OKEN Scanner

vizate, pe un orizont de timp mai îndepărtat sau mai apropiat.

Lucrătorul bancar modern trebuie să reprezinte pentru clientelă un sfătuitor, un consultant, efectul fiind pozitiv în menţinerea şi atragerea de clienţi, cu impact asupra volumului activităţii bancare, implicit asupra creşterii profitului bancar.

8.Managementul pieţei trebuie să asigure cunoaşterea cerinţelor pieţei de către bănci, respectiv ale clienţilor, organizarea adecvată a distribuirii produselor, adecvarea structurii produselor şi serviciilor bancare, promovarea şi configurarea structurilor de rate ale dobânzii care să conducă la consolidarea propriei piețe şi câştigarea de segmente noi de piaţă prin promovarea puternică a domeniilor specifice activităţii de marketing bancar.

2.3 ROLUL MANAGEMENTULUI BANCAR ÎN OBŢINEREA PERFORMANŢELOR BANCARE

Performanţele unei bănci depind întotdeauna de calitatea managementului, calitate care este evaluată prin rezultatele obţinute în urma deciziilor luate.

Pentru a avea performanţe, managementul trebuie să aibă în vedere următoarele elemente:

- un sistem de informaţii competitiv;
- selecţia pieţelor şi produselor potrivite;

Scanned with OKEN Scanner

- recompensarea personalului băncii în funcție de performanțe;
- cunoașterea tehnicilor și instrumentelor financiare;
- gestionarea financiară bună;
- elaborarea de strategii echilibrate pornind de la performanțele anterioare.

Atât pentru bănci, cât și pentru alte organizații, informația este o resursă care contribuie la derularea efectivă a activității lor. Realizarea unui bun sistem de informare a managementului este mai dificilă pentru bănci decât pentru orice agent economic, în sensul că o societate bancară nu-și gestionează doar propriile conturi ci și pe cele ale clienților săi și întocmește diverse situații contabile pentru autoritățile monetare. Pentru o bancă, prognoza, planificarea, monitorizarea și controlul multiplelor sale activități sunt vitale, pentru a se asigura că performanțele financiare ating obiectivele dorite, lichiditatea este menținută la un nivel corespunzător și capitalul propriu este protejat.

Elaborarea deciziilor implică, mai întâi, colectarea unui număr foarte mare de informații care nu sunt disponibile nici în sistemul general de contabilitate, nici în diverse situații statistice elaborate de bancă. Insuficiența prelucrării contabile sau statistice a informațiilor impune, ca fiecare bancă să-și organizeze culegerea, tratarea și circulația informațiilor într-un sistem unitar de informații de gestiune, care permite tuturor decidenților să dispună de mijloace de analiză satisfăcătoare.

În bancă, sistemul de informații de gestiune este unealta indispensabilă de cunoaștere care alimentează

Scanned with OKEN Scanner

fiecare decident cu informaţii, înainte ca acesta să ia o decizie şi asigură, totodată, comunicarea între Centrală şi unităţile teritoriale.

O pondere importantă în asigurarea performanţelor manageriale o reprezintă selecţia pieţelor şi a produselor pe care banca le poate valorifica profitabil. În elaborarea planurilor strategice, managerii trebuie să ţină cont şi de celelalte instituţii financiare existente şi de produsele şi serviciile promovate de acestea şi numai după aceea să selecteze cu atenţie pieţele şi produsele sale, ţinând cont, totodată, şi de puterea economică a băncii, experienţa şi evoluţia economiei.

Recompensarea personalului băncii în raport cu performanţele obţinute reprezintă un obiectiv important al băncii, factorul uman, competent, reprezentând principala sursă a unei societăţi bancare.

Un accent deosebit se pune pe comportamentul lucrătorului bancar, acesta trebuind să se afirme, pe de o parte, ca un model de amabilitate, serviabilitate, spirit de cooperare cu clientela, iar pe de altă parte, ca un model de politeţe şi eleganţă de limbaj şi de exprimare. Lucrătorul bancar trebuie să vadă în societăţile comerciale şi în persoanele fizice, clienţii care trebuie păstraţi, cultivaţi, de aceştia depinzând volumul activităţii bancare şi nivelul profitului bancar.

Există patru elemente cheie în elaborarea planurilor de recompensare:

- banca ar trebui să plătească pentru sarcina îndeplinită de fiecare salariat;

Scanned with OKEN Scanner

- planul de recompensare ar trebui să fie flexibil, în aşa fel încât şi managerii din poziţii ierarhice mai joase să poată fi recompensaţi la nivelul managerilor de la vârf;
- toţi salariaţii ar trebui să fie plătiţi în funcţie de performanţele băncii în care îşi desfăşoară activitatea;
- unii manageri ar trebui să aibă o formă de recompensare specifică performanţei pe care banca a obţinut-o datorită activităţii lor.

Cunoaşterea instrumentelor şi tehnicilor financiare este un alt element important în cadrul atingerii performanţelor manageriale, de aceea băncile trebuie să evalueze efectele utilizării instrumentelor financiare prin prisma veniturilor şi a riscurilor potenţiale.

Gestionarea financiară bună presupune un management prudent. Prudenţa constă în respectarea unor restricţii în ceea ce priveşte asumarea unor riscuri mari la credite pentru a compensa creşterea cheltuielilor cu salariile şi investiţiile băncii în active fixe, sau lungirea portofoliului de credite de natură neperformantă prin rescadenţări şi reeşalonări în vederea diminuării prezente a portofoliului de credite neperformante pe seama împingerii în viitor a acestora.

Elaborarea de strategii echilibrate este necesară pentru aprecierea veniturilor prin prisma riscurilor, şi, totodată, oferă mijloace de a face faţă schimbării şi soluţii de gestionare a riscurilor.

Pentru o societate bancară, strategiile cu importanţă definitorie în asigurarea unor performanţe foarte bune, se

Scanned with OKEN Scanner

referă la stabilirea nivelului ratei de rentabilitate şi la determinarea poziţiei viitoare a băncii în cadrul sistemului în care activează.

Astfel, stabilirea nivelului ratei de rentabilitate este strâns legată de evaluarea riscurilor pe care banca este dispusă să le gestioneze. Desigur, rentabilitatea creşte prin asumarea unor riscuri mai mari, dar prudenţa face ca managerii să prefere riscuri moderate şi obţinerea unei rentabilităţi convenabile.

Înainte de a stabili ce riscuri trebuie asumate, este esenţială raportarea băncii la evoluţia viitoare a factorilor de mediu şi evaluarea acestor evoluţii asupra ratei de rentabilitate a riscului, plecând de la poziţia actuală a băncii.

Poziţia viitoare a băncii este conturată în strategia pe termen lung a băncii. Punctul de plecare în elaborarea strategiei pe termen lung este analiza performanţelor anterioare ale băncii. O bancă trebuie să ştie unde a fost, ce este în prezent înainte de a-şi propune unde vrea să ajungă.

Elaborarea strategiei pe termen lung implică formularea unui set de obiective pe care banca îşi propune să le atingă şi mijloacele de realizare a lor. Formularea obiectivelor este făcută de managementul de vârf în colaborare cu personalul băncii. Cu cât personalul este mai implicat în elaborarea strategiei, cu atât creşte probabilitatea ca realizarea planului strategic să câştige o angajare puternică din partea întregului personal al băncii.

Principalele obiective ale strategiei sunt:

- **perfecţionarea managementului** – ce asigură prin programe corespunzătoare identificarea domeniilor în care calitatea

Scanned with OKEN Scanner

actului de conducere trebuie ameliorată în sensul delegării anumitor responsabilităţi de la nivelul 1 către nivelul 2 şi 3, prin aceasta, banca consolidând un front mai larg de angajaţi cu capacitate decizională;

- **organizarea băncii** care presupune ca dezvoltarea în plan teritorial să fie proporţională cu sfera şi mărimea activului şi a nivelului de profit. Activitatea de organizare include şi extinderea relaţiilor pe plan extern, prin dezvoltarea şi consolidarea acestor relaţii cu instituţiile financiare şi bancare străine şi prin deschiderea de unităţi ale băncii în străinătate;
- **obiectivele operaţionale** – ce vizează asigurarea unei eficienţe sporite a sectorului operaţional, începând cu personalul şi echipamentele. În acest sens, se impune, pe de o parte, revizuirea echipamentului de calcul şi de procesare a datelor care să ducă la computerizarea gestiunii, iar pe de altă parte, la încadrarea şi pregătirea personalului după cerinţele serviciilor şi fluxului operaţiunilor vizând şi modul în care se realizează comunicarea între personalul operativ şi cadrele de conducere;
- **obiective de marketing** – ce trebuie să răspundă problematicii prospectării concurenţei şi segmentelor de piaţă, analizei clienţilor şi serviciilor ce pot fi

Scanned with OKEN Scanner

oferite acestora de către bancă. Evaluarea profitului bancar are la bază studii de marketing privind creşterea depozitelor, a creditelor şi a veniturilor în condiţiile modificărilor inerente existente pe piaţa bancară;

- **obiectivele financiare** ce se concretizează prin proiecţii ale principalelor posturi din bilanţ şi se interferează în măsură ridicată cu obiectivele de marketing promovate de bancă la un moment dat;
- **obiective ale capitalului** - nevoia de capital trebuind să fie anticipată atât din punct de vedere al creşterii resurselor băncii, cât şi prin prisma reglementărilor Băncii Naţionale, dar şi a reducerii gradului de expunere la risc.

Obiectivele trebuie reevaluate periodic. Pentru aceasta, ele trebuie să fie flexibile şi adoptabile uşor la condiţiile care nu au fost anticipate.

2.4 INSTRUMENTE DE REALIZARE A MANAGEMENTULUI BANCAR

În exercitarea managementului, mai ales în bănci, din experienţa câştigată şi practicile internaţionale rezultă o serie întreagă de elemente suport, care se regăsesc în metodele, tehnicile şi instrumentele specifice.

Scanned with OKEN Scanner

Metodele de management cu caracter general, aplicabile şi în cazul unei societăţi bancare sunt: managementul participativ, managementul prin obiective, managementul prin rezultate, metoda normativă, metoda Delphi, managementul prin colaborare, managementul prin sistem, etc.

Instrumentele necesare abordării managementului bancar oferă deschidere către foarte multe domenii ale sferei economice, însă ele capătă o specificitate anume, adaptându-se conţinutului caracteristic activităţilor bancare. Acestea sunt: planificarea şi prognoza, analiza SWOT, sistemul indicatorilor de performanţă şi controlul de gestiune.

1. Planificarea şi prognoza

În trecutul nu prea îndepărtat, managerii de bănci aveau tendinţa să dea prioritate problemelor curente ca: atragerea de depozite, estimarea lichidităţii, plasarea resurselor. În ultimele decenii, planificarea şi prognoza, în general, au câştigat mult în importanţă.

Astfel, planificarea strategică a fost recunoscută ca o parte a planificării de perspectivă, în care managementul determină modul în care va arăta banca în viitor. Planificarea strategică include dezvoltarea unui plan de obiective pe care banca vrea să le atingă şi metodele prin care să se obţină rezultatele dorite.

Cu toate că prognoza este inclusă în planificarea strategică, ea nu reprezintă acelaşi lucru. Prognoza are scopul de a dimensiona cea mai profitabilă rută a

Scanned with OKEN Scanner

evenimentelor viitoare bazate pe presupuneri şi logică, precum şi pe metode obiective.

Prognoza arată mai pregnant unde este banca, şi nu unde îşi doreşte ea să fie. Planificarea strategică lucrează nu cu deciziile viitoare ale băncii, ci cu viitorul deciziilor prezentate. Şi prognoza, şi planificarea strategică trebuie să arate ce trebuie să facă o bancă astăzi ca să-şi atingă scopurile în condiţiile unui mâine nesigur. Apoi, planificarea strategică nu este o încercare de a elimina sau minimiza riscul. Dimpotrivă, ea trebuie să dea posibilitatea băncii să aleagă raţional între diferitele căi de acţiune în care îşi asumă riscurile.

Prin planificarea strategică, potrivit unor concluzii ce rezultă din practica bancară internaţională, trebuie să se răspundă la patru întrebări fundamentale, care pot uşura atingerea scopului urmărit:

- Care este situaţia băncii în prezent?
- Care sunt obiectivele băncii în viitor?
- Cum vrea conducerea să arate banca în următorii ani?
- Cum va ajunge managementul la această dorită poziţie?

Într-o societate bancară se impune necesitatea utilizării unui instrument deosebit de util şi anume, proiecţia viitoare a activităţilor proprii, respectiv planul de afaceri realizat, de regulă, pe un termen mediu, de 3-5 ani, în următoarea structură:

- istoric;

Scanned with OKEN Scanner

- cadrul legislativ în care banca îşi desfăşoară activitatea;
- mediul economic de afaceri, activitatea internă a băncii;
- politicile de expunere la risc;
- organizarea şi resursele umane;
- situaţia financiară prognozată.

Un plan de afaceri, pe lângă rolul său de plan în sine, poate fi şi un instrument de prezentare a băncii în afacerile sale exterioare cu diverse organisme internaţionale, bănci şi alte medii de afaceri.

Pentru managementul băncii, de un real folos este sistemul planurilor financiare şi nefinanciare. Planurile financiare se regăsesc în execuţie în bilanţul băncii şi au următoarea structură:

- planul financiar al băncii, care se întocmeşte la nivelul centrelor de activitate, respectiv al sucursalelor şi la nivelul Centralei, pentru întreaga activitate a băncii;
- bugetul de venituri şi cheltuieli, care se întocmeşte, de asemenea, pentru cele două niveluri: Centrala şi unităţile teritoriale şi se regăseşte în contul de profit şi pierderi;
- planuri operaţionale care susţin şi fundamentează planurile financiare şi bugetul de venituri şi cheltuieli şi care, la rândul lor, trebuie să cuprindă:
  - planul de credite;
  - planul de atragere a resurselor;
  - proiecţia fondurilor proprii ale băncii;

Scanned with OKEN Scanner

- planul de investiţii şi reparaţii generale;
- planul cheltuielilor pentru funcţionarea băncii.

Planurile nefinanciare au şi ele un rol foarte bine fundamentat şi au în structura lor:

- planul de implementare a obiectivelor strategice;
- planul de marketing şi vânzări;
- planul resurselor umane;
- planul de pregătire şi perfecţionare a personalului;
- planul de dezvoltare a reţelei.

Planurile financiare şi cele de natură nefinanciară constituie unul din instrumentele cele mai importante prin care se asigură managementul băncii, dezvoltarea sa în perspectivă şi obţinerea performanţelor la nivelul obiectivelor înscrise în strategie.

2. Analiza SWOT

Analiza SWOT este atât de generalizată şi des întâlnită în plan internaţional încât ea se impune ca unul din instrumentele cele mai importante ale managementului bancar. Fiecare instituţie financiară poate utiliza analiza SWOT şi pentru analiza partenerilor de afaceri, şi pentru analiza propriei activităţi.

Această metodă care utilizează tehnici de chestionare, permite abordarea stilului investigativ, care cuprinde:

- strenghts- puncte tari;
- weaknesses- puncte slabe;

Scanned with OKEN Scanner

- opportunities- posibilităţi,oportunităţi;
- threats- ameninţări.

Analiza SWOT constituie, pe de o parte, ordonarea informaţiilor nefinanciare şi financiare după anumite reguli, iar pe de altă parte, reprezintă o analiză strategică care impune conducerii băncii luarea în considerare şi evaluarea fiecărui aspect care influenţează sau poate influenţa afacerea în vederea atingerii obiectivelor propuse şi reflectarea corespunzătoare a acestora în planurile strategice.

Punctele tari reprezintă baza pe care se construieşte succesul băncii şi se regăsesc în: reţea puternică a societăţii bancare; portofoliul de clienţi cât mai diversificat şi bine segmentat, serviciile oferite în mod competitiv clienţilor, răspunzând cerinţelor acestora; dobânzile pasive de natură comparativă; personalul bancar bine echilibrat pe categorii de vârstă şi nivel de pregătire; reţea de bănci corespondente foarte extinsă; aplicarea în practică a multor idei novatoare ale personalului etc.

Punctele slabe sunt evidenţiate ca fiind lipsuri, carenţe, pe care banca, pe măsura posibilităţilor, le poate soluţiona. Ele se regăsesc în: comunicare internă slabă; personal instruit încă necorespunzător în relaţia bancă – client; nivel insuficient în informatizarea băncii; structuri organizatorice nepotrivite care nu mai corespund tendinţelor actuale de modernizare a sistemului bancar.

Oportunităţile sunt constituite din factori externi conjuncturali favorabili de care banca poate beneficia şi care trebuie luaţi în calcul. În această categorie se regăsesc: rolul din ce în ce mai important al sistemului bancar în

Scanned with OKEN Scanner

procesul reformei economice; transferurile structurale şi atitudinea novatoare în ce priveşte produsele şi serviciile care pot incita clienţii să vină spre banca respectivă, gradul de bancarizare foarte scăzut.

Ameninţările sunt evenimentele cu o probabilitate mai mică sau mai mare de realizare, care nu trebuie ignorate, în vederea micşorării sau chiar acoperirii riscului pe care îl implică. Ele cuprind: apariţia continuă pe piaţa financiară internă de noi instituţii bancare, majoritatea funcţionând ca bănci comerciale universale; un procent important din personalul cu experienţă al băncii poate fi oricând atras de băncile concurente; competiţia din ce în ce mai puternică; noile bănci intrate pe piaţă (cele mai multe cu capital străin) ce sunt mai numeroase, selective şi agresive în atragerea clienţilor.

În toată această analiză se combină factorii interni cum sunt – conducerea şi personalul, organizarea, sisteme/comunicaţii bazate pe norme interne de lucru manual sau pe calculator, oferta de produse şi servicii, aspectele financiare, moralitate, cunoştinţe despre piaţă, despre concurenţă, cunoştinţe de ordin tehnic sau economic – cu factorii externi ca: piaţa, tehnologia, economia, societatea, legislaţia, mediul – ambele categorii urmând a fi tratate cu cea mai mare atenţie, în cadrul unităţii bancare.

Analiza SWOT prezintă o importanţă deosebită mai ales că în modul de a acţiona al multor bănci există tendinţa de a evidenţia doar partea pozitivă a lucrurilor, punctele slabe sau ameninţările, fiind considerate elemente ce trebuie evitate, pentru a nu afecta situaţia de ansamblu a băncii. Acesta este un mod de gândire incomplet şi păgubos, care

Scanned with OKEN Scanner

nu poate fi acceptat de către managerii responsabili şi capabili de o performanţă corespunzătoare.

3. Indicatori de performanţă

Managementul urmăreşte prin excelenţă obţinerea de profit, adică o performanţă superioară.

Instrumentele de măsurare şi redare a performanţei sunt diferite, dar, în final, unul din cele mai eficiente îl constituie sistemul de indicatori utilizat în acest scop, care depinde de fiecare bancă în parte.

Indicatorii de performanţă arată cum stă banca la un moment dat, ceea ce permite ca managerii să ia măsuri în consecinţă, de păstrare a performanţei, dacă indicatorii sunt pozitivi, sau de îmbunătăţire a performanţei, dacă indicatorii nu sunt la nivelul propus.

La nivelul unei bănci comerciale, sistemul de indicatori necesari activităţii de management al performanţei, au fost stabiliţi pe baza analizei a trei surse: Banca Naţională a României, Ministerul de Finanţe şi literatura de specialitate. Astfel, la nivelul Centralei se urmăresc 15 indicatori de eficienţă şi anume: rata profitului brut, rata profitului net, rata rentabilităţii, rentabilitatea activelor, rentabilitatea capitalului social, rentabilitatea capitalului propriu, profitul pe salariat, profitul la 1000 lei fond de salarii, marja dobânzii, costul activităţii, utilizarea activelor, multiplicarea capitalului, rata stabilităţii financiare, ponderea salariilor în totalul cheltuielilor de funcţionare, productivitatea muncii.

Un număr de indicatori exprimă lichiditatea şi solvabilitatea băncii. Aceştia sunt: lichiditatea în funcţie de

Scanned with OKEN Scanner

depozitele la vedere, lichiditatea în funcţie de totalul depozitelor + lichiditatea în funcţie de totalul depozitelor + împrumuturile, lichiditatea în funcţie de totalul activelor, expunerea în funcţie de depozitele la vedere şi total depozitelor, raportul de solvabilitate.

Indicatorii de eficienţă care se calculează de sucursale sunt: rata profitului, profitul pe salariat, profitul la 1000 lei fond de salarii, ponderea salariilor în totalul cheltuielilor de funcţionare a băncii, cheltuielile de funcţionare pe salariat, gradul de acoperire a creditelor cu resursele proprii, ponderea creditelor restante în totalul creditelor, ponderea dobânzilor neîncasate în termen în totalul dobânzilor.

Pentru managementul băncii, acest sistem de indicatori este deosebit de important pentru prezentarea de analize şi pentru utilizarea lor la Comitetul de Direcţie al băncii. Analizele permit constatări dintre cele mai diverse cu privire la gestionarea activelor şi pasivelor băncii, sursele de venituri, modul în care evoluează cheltuielile cu operaţiunile şi cheltuielile cu funcţionarea, eficienţa obţinută de fiecare unitate bancară în parte.

Analiza indicatorilor de eficienţă ai băncii generează decizii de mare importanţă pentru evoluţia viitoare şi pentru performanţa proprie în ansamblul său.

4.Controlul de gestiune

Controlul bancar cuprinde în sfera sa, relaţiile, fenomenele, mecanismele financiare, procesul de administrare şi gestionare a patrimoniului, precum şi rezultatele activităţii bancare.

Scanned with OKEN Scanner

Controlul asigură buna funcţionare a activităţii bancare, acţionând în vederea prevenirii abaterilor şi deficienţelor, creşterii eficienţei, apărării patrimoniului, cunoaşterii modului de respectare a legalităţii cu caracter economic şi financiar şi stabilirii răspunderii pentru pagubele produse sau nerespectarea disciplinei de gestiune.

Scopul controlului bancar este de a preveni angajarea de cheltuieli fără justificare economică şi imobilizarea nejustificată de mijloace economice, în vederea obţinerii unui profit cât mai mare din folosirea resurselor materiale şi financiare.

Controlul bancar contribuie la dezvoltarea activităţii prin luarea de măsuri ca urmare a analizei indicatorilor economico-financiari, a comparaţiilor acestora cu indicatorii obţinuţi în perioadele precedente, precum şi a comparaţiilor între datele reieşite din conturile anuale şi datele anterioare, posterioare şi previziunile societăţii bancare.

Controlul stabileşte pentru neajunsurile constatate măsuri eficiente de soluţionare a acestora. Prin măsurile luate se acţionează în vederea perfecţionării activităţii bancare, factor esenţial al creşterii rezultatelor financiare.

În acest sens, controlul de gestiune, ca instrument al managementului bancar, vizează structurarea băncii **pe centre de profit** şi **centre de costuri**, ceea ce permite măsurarea contribuţiei fiecărui centru de responsabilitate la realizarea performanţelor şi la generarea pierderilor.

Profitabilitatea generală a băncii este o rezultantă a profitabilităţii clienţilor şi produselor, centrele neprofitabile fiind fie reabilitate, fie asimilate de alte centre de activitate.

Scanned with OKEN Scanner

Centrele de cost, prin specificul activității, nu au legătură directă cu clienții și nu înregistrează direct venituri.

Controlul de gestiune se realizează în contextul unor modele de profitabilitate în cadrul băncii, care permit măsurarea corectă a profitabilității centrelor de profit, ele incluzând toate veniturile și cheltuielile care revin fiecărui centru, un rol important al modelului de profitabilitate constând în soluționarea problemelor referitoare la costul resurselor.

Controlul bancar, prin măsurile dispuse, conduce la protejarea valorilor active, la promovarea eficacității exploatării bancare, la asigurarea respectării dispozițiilor date de conducere, precum și la asigurarea fidelității și exactității informației contabile. Calitatea și rapiditatea informației are o importanță deosebită în condițiile unui climat concurențial tot mai dur, ca urmare a rolului acesteia în luarea deciziilor manageriale.

2.5 DEFINIREA MANAGEMENTULUI PERFORMANT LA BANCA COMERCIALĂ ROMÂNĂ S.A.

Misiunea fundamentală a managementului B.C.R. o constituie crearea de valoare pentru acționari, pentru clienți și, nu în ultimul rând, pentru societatea în care își desfășoară activitatea. Experiența demonstrează că viabilitatea afacerilor unei bănci se susține numai în măsura în care, pe termen lung, aceasta generează profit, satisface cerințele

Scanned with OKEN Scanner

consumatorilor de servicii prin prestaţii de calitate şi o ofertă complexă, contribuie la dezvoltarea vieţii economice, culturale şi a societăţii în ansamblul său.

Pornind de la aceste considerente, B.C.R. şi-a stabilit ca ţintă permanentă îmbunătăţirea performanţelor sale financiare, pentru a răspunde aşteptărilor acţionarilor în ceea ce priveşte rentabilitatea investiţiei făcute. Evoluţia dinamică a profitului în ultimii ani a fost consecinţa unor eforturi constante de creştere a volumului de activitate, în condiţii de prudenţă maximă şi monitorizare atentă a parametrilor de productivitate. Corelat cu obiectivele de eficienţă urmărite, banca şi-a întărit continuu baza de capital, pentru a se putea angaja în proiecte de afaceri de anvergură şi pentru a-şi extinde zona de operare asupra tuturor segmentelor de piaţă cu potenţial de dezvoltare.

Dacă pentru acţionari crearea de valoare reprezintă, în principal, câştigul de dividende şi de capital, pentru clienţi acest demers înseamnă, de regulă, economie de timp şi satisfacţia primirii unei soluţii adecvate pentru problemele financiare proprii.

Crearea Grupului B.C.R. reprezintă o variantă optimă de lucru pentru atingerea rezultatelor dorite atât în planul performanţei financiare, cât şi în cel al parteneriatului adecvat cu clienţii .Aceasta deoarece, sinergiile potenţiale ale unor asemenea structuri contribuie, în condiţii de înăsprire a climatului concurenţial, la reducerea volatilităţii randamentelor, precum şi la scăderea costurilor operaţionale şi de ajustare tehnologică. În acelaşi timp, oferta de produse şi servicii devine mai completă şi, totodată, mai diversă sau, în unele cazuri, mai rafinată.

Scanned with OKEN Scanner

Prin îndeplinirea eficientă a rolului şi funcţiilor sale, B.C.R. este recompensată prin volumul marjei dobânzii - sursa de bază a profitului. Astfel, în activitatea băncii se au în vedere următoarele aspecte de bază:

- faptul că mediul în care operează banca este unul de incertitudine, face iminentă existenţa unui risc; cu toate că se planifică costurile viitoare, veniturile şi profiturile, evenimentele exterioare activităţii bancare influenţează realizarea obiectivelor urmărite;
- în vederea maximizării profitului în condiţii de incertitudine, B.C.R. alege o anumită structură a bilanţului său, în raport cu tipurile de active şi pasive, precum şi cu scadenţa acestora;
- înainte ca B.C.R. să acţioneze în vederea modificării structurii activelor şi pasivelor pentru a-şi creşte profitabilitatea potenţială, banca se asigură de menţinerea unei lichidităţi ridicate şi de asumarea unui risc la un nivel acceptabil al ratei dobânzii.

Grupul B.C.R. S.A. investeşte în tehnologia informaţională în scopul obţinerii în perspectivă a avantajului competitiv în evaluarea cazurilor riscante, pentru valorificarea deplină a activelor şi crearea unei solvabilităţi de durată. Având un sistem informatic performant, B.C.R. apreciază modificările în evaluarea condiţiilor de piaţă (ratele dobânzilor) sau a altor factori exogeni şi poate să înfrunte o paletă largă de riscuri prin calitatea activelor, prin modul de efectuare a decontărilor şi

Scanned with OKEN Scanner

prin calitatea normelor şi regulamentelor de operare şi evidenţă analitică a operaţiunilor.

Din perspectiva activităţii manageriale, Grupul B.C.R. urmăreşte crearea condiţiilor pentru maximizarea profitului pe o piaţă reglementată în care concurenţa este puternică. În situaţia unei pieţe concurenţiale, aflată în plin proces de dezvoltare, odată cu redimensionarea continuă a pieţei interne, Grupul B.C.R. s-a orientat spre diversificarea plasamentelor, prin lărgirea câmpului operaţional spre activităţi de asigurare, de leasing, valori mobiliare şi, în ceea ce priveşte trezoreria, spre lărgirea activităţii cu titluri, precum şi operaţiuni speculative pe termen scurt pe piaţa valutară.

În promovarea de noi produse şi servicii bancare integrate în contextul mutaţiilor structurale din economie şi deschiderii efective a pieţei economice româneşti, Grupul B.C.R. s-a axat în ultima perioadă pe cucerirea pieţei creditelor acordate persoanelor fizice, în vederea diversificării portofoliului şi reducerii riscurilor.

O componentă a supermarket-ului financiar, pe care îl reprezintă Grupul B.C.R., îl constituie pachetul integrat de produse şi servicii, care înglobează toate operaţiunile prestate de bancă - credite, leasing, asigurări, carduri, garanţii, decontări, ş.a.- existând posibilitatea pentru client de a-l procura de la o singură unitate B.C.R. <<one-stop shop>>, prin selectarea serviciului dorit fără a fi nevoit a se deplasa la alte subsidiare. Un exemplu de pachet integrat de servicii îl constituie cel denumit <<bunăstarea familiei mele>>, unde cel care cumpără un asemenea pachet trebuie să aibă un depozit la termen, ceea ce-i permite să

Scanned with OKEN Scanner

beneficieze, fără a se mai preocupa de garanții, de un credit maxim la valoarea depozitului, dar cu o dobândă mai mică cu 2% decât cea uzuală, precum și de un card prin care să poată încasa atât creditul, cât și dobânda la depozit, precum și o asigurare cu o reducere la prima de asigurare plătită lunar.

Orientarea spre atragerea clienților persoane fizice a determinat nu numai o diversificare a produselor bancare de activ (de natura creditelor), ci mai ales o altă abordare a structurii ofertelor pe partea de resurse financiare a bilanțului bancar, prin diversificarea tipologiei depozitelor, a formelor de cuantificare și bonificare a dobânzii, prin introducerea de noi tipuri de instrumente de depozit și de plată, cum ar fi și generalizarea sistemelor de carduri și a ofertei de cecuri de călătorie, precum și prin îmbunătățirea modalităților de promovare a produselor. De asemenea, B.C.R. a abordat din perspectiva clienților procedurile de transfer, investind în programe informatice care să conducă la accelerarea decontărilor interne și la îmbunătățirea sistemelor proprii de evidență și control a existenței mișcărilor din conturile clienților.

Menținerea sub control a riscurilor în noul context al revirimèntului economic, a fost un obiectiv prioritar al Grupului B.C.R, monitorizându-se cu atenție fațetele riscurilor operaționale ca urmare a intensificării activităților investiționale.

În vederea restrângerii riscului bancar, Grupul B.C.R. a urmărit permanent diversificarea portofoliilor proprii, efectuând în mod proporțional plasamente în cele trei mari categorii de acte producătoare de venituri, astfel:

Scanned with OKEN Scanner

- **în domeniul creditelor** s-a urmărit echilibrarea creditării activităţii economice, caracterizată printr-un grad mare de expunere faţă de clienţi şi prin costuri asociate reduse faţă de volumul creditului, cu operaţiuni de creditare en-detail, la nivelul persoanelor fizice, respectiv, credite pentru consum, pentru achiziţia de bunuri de folosinţă îndelungată şi pentru achiziţia, construcţia sau amenajarea de locuinţe. De asemenea, B.C.R. a urmărit creşterea numărului de clienţi cu care intră în relaţii de credit, evitându-se astfel riscul general de expunere asociat cu un număr restrâns de clienţi;
- **în domeniul titlurilor,** B.C.R. s-a orientat în principal spre plasamente în titluri de stat, însă, de asemenea, s-a implicat în achiziţia altor categorii de titluri, începând cu cele cu venit fix emise de unele entităţi administrative, cum sunt obligaţiunile municipale emise de primăriile oraşelor Mangalia, Predeal sau Bacău, precum şi de entităţi administrative din alte state - bonuri şi note de trezorerie-sau chiar în acţiuni de piaţă bursieră sau extrabursieră. În cazul în care acţiunile au fost achiziţionate fără intenţia unor tranzacţionări ulterioare, s-au efectuat achiziţii de participaţii la capitalul unor societăţi comerciale;
- **în domeniul plasamentelor interbancare**, Grupul B.C.R. s-a orientat, în general, spre plasamente externe pentru că acestea servesc scopului deschiderii sau menţinerii unor relaţii de corespondent în baza cărora se efectuează servicii

Scanned with OKEN Scanner

de transfer în favoarea clienților. Plasamentele interbancare în lei au reprezentat, de regulă, o soluție de asigurare a necesarului de lichidități pe termen scurt, prin menținerea de depozite la alte bănci pe termene variabile, de la depozite overnight sau pentru câteva zile, până la depozite și plasamente pentru mai mult de o lună.

Gestionarea eficientă a cheltuielilor cu operațiunile bancare ale Grupului B.C.R. a fost o altă orientare strategică în etapa actuală. În acest sens, B.C.R. a avut în vedere menținerea cheltuielilor cu funcționarea la niveluri optime, care să asigure realizarea în condiții normale a activității și îmbunătățirea relațiilor cu clienții.

Scopul fundamental al Băncii Comerciale Române privind maximizarea profitului este realizat indirect printr-un management corect al resurselor și plasamentelor și direct printr-un management al veniturilor și, în primul rând, al cheltuielilor. Nevoile de evidență și informare ale conducerii băncii în această direcție sunt condiționate de elemente particulare obiective (mărimea băncii, rețeaua teritorială, structura organizatorică) și subiective (tipul de management, calitatea conducătorilor, obiectivele strategice pe termen scurt, mediu și lung ale băncii, percepția asupra evoluției mediului concurențial sau mediului economic, în general).

Domeniul contabilității de gestiune (numită și contabilitate analitică sau managerială) are ca obiect evidențierea tuturor evenimentelor economice ce privesc colectarea și repartizarea cheltuielilor băncii pe destinații stabilite, tipuri de activități desfășurate în bancă, în scopul

Scanned with OKEN Scanner

determinării costurilor efective ale produselor furnizate sau serviciilor prestate.

Organizarea formei de ţinere a contabilităţii de gestiune este o chestiune de decizie managerială ce implică selectarea metodelor şi instrumentelor proprii băncii.

B.C.R. utilizează în prezent atât bugetul de venituri şi cheltuieli (condiţionat de prevederile Legii contabilităţii nr.82/1991, cu modificările ulterioare), cât şi modele de profitabilitate (care sunt în esenţă variaţiuni ale modelului bazat pe transferul de resurse asimilat de bancă în anul 1995). În abordarea profitabilităţii, evaluarea eficienţei activităţii se efectuează la nivel de unităţi teritoriale organizate ca centre de profit. Termenul este o extensie a conceptului de centru de cost din contabilitatea de gestiune, care reprezintă o unitate teritorială, un produs sau un client, cărora li se asociază diverse categorii de cheltuieli.

În baza modelelor de profitabilitate, B.C.R. asociază, similar contabilităţii de gestiune, costuri care nu au o reflectare în conturi de cheltuieli (cum ar fi costul resurselor redistribuite).

În vederea maximizării profiturilor, managerii sunt interesaţi în orice moment să reducă la un nivel minim posibil costurile. Acest deziderat se realizează printr-o compartimentare a costurilor totale, o repartizare a acestora pe purtători de costuri (fiecare produs, serviciu sau fiecare client).

B.C.R. îşi defineşte, în funcţie de interesul managerial urmărit, purtătorii de cheltuieli, care sunt produsele sau serviciile pentru care se efectuează operaţiunile de calculaţie. Prin extrapolare, clientul poate fi

Scanned with OKEN Scanner

definit ca un purtător de cheltuieli, urmând ca banca să determine care sunt costurile asociate relațiilor cu fiecare client în parte. De asemenea, purtătorii de cheltuieli sunt, în anumite situații, componente cuantificabile ale activității, sectoarele de cheltuieli fiind subdiviziunile organizatorice ale băncii (centrala, sucursalele şi agențiile).

Promovând impactul informaticii în cadrul Grupului B.C.R., s-a realizat o ofertă largă de produse şi servicii specializate de tip evoluat, cum ar fi: carduri de debit şi de credit, implementarea de produse informatico-bancare de tip telephone-banking sau home-banking, facilitarea introducerii tehnologiilor de tip Internet, a sistemelor de informații financiare de tip Reuters pentru servicii de informații financiare (cursuri valutare, oferte şi cereri de tranzacții şi pentru efectuarea de tranzacții financiare securizate), se generalizează sisteme de transfer internaționale pe suport informatic de tip SWIFT, se pregăteşte lansarea sistemului de transfer electronic.

Asociat proiectelor româneşti de integrare în structurile europene, procesul standardizării raportărilor financiare este deosebit de important, deoarece asigură o imagine reală şi cuprinzătoare partenerilor din străinătate. În subsidiar, aceasta se referă la o restructurare nu numai a sistemelor de evidență, care să conducă la raportări financiare în conformitate cu reglementările internaționale, dar chiar şi la o restructurare a concepției manageriale privind profitabilitatea.

Profitul contribuie la conturarea imaginii Grupului B.C.R. şi a întăririi încrederii populației în bancă. Prin realizarea unui profit net important în anul 2002, B.C.R. şi-a

Scanned with OKEN Scanner

întărit credibilitatea şi reputaţia de bancă solidă, ceea ce i-a permis o ascensiune continuă în clasamentele europene şi mondiale.

La capitolul performanţă, B.C.R. este cotată cu o rată a profitului raportat la active în jur de 4-5% şi este situată pe locul 20 în lume.

Scanned with OKEN Scanner

Capitolul III

ANALIZA RENTABILITĂȚII ȘI PERFORMANȚELOR BANCARE

Scanned with OKEN Scanner

3.1 EFICIENȚA MANAGEMENTULUI BANCAR ŞI INDICATORII DE APRECIERE

În lumea contemporană, banca nu mai reprezintă un simplu intermediar ce are doar rolul de a atrage resurse de pe piață şi a le plasa în special sub formă de credite, ci este o instituție care administrează riscurile ce apar ca urmare a activității proprii şi a acțiunii factorilor externi.

Un rol deosebit de important în cadrul activității bancare îl reprezintă luarea măsurilor eficiente în vederea fructificării superioare a disponibilităților, cu impact direct asupra creşterii performanței bancare.

De asemenea, în vederea obținerii unor profituri ridicate se impune o optimizare a structurii activelor urmărindu-se selecția prin confruntarea profitabilității cu riscurile şi diversificarea portofoliului. Selecția activelor, în grupe şi în structura grupelor, trebuie să țină seama, pe lângă gradul de lichiditate, de riscul neplății şi de riscul de piață, acesta din urmă decurgând din modificarea prețului creditului, respectiv a ratei dobânzii active.

Diversificarea portofoliului urmăreşte minimizarea riscului, menținerea şi creşterea nivelului de profit existent, variațiile de modificare a portofoliului fiind fundamentate de efectele privind creşterea profitului. Această diversificare este subordonată principiului dispersării riscurilor,

Scanned with OKEN Scanner

dispersarea reprezentând prudență și profituri de nivel mediu. **Profitul** unei societăți bancare este o sumă în expresie absolută (brută sau netă) care trebuie să fie raportat la principalele sale componente pentru a evidenția interdependențele în evoluția performanțelor bancare.

Profitul brut bancar reprezintă diferența între veniturile din dobânzi și alte venituri (comisioane, speze) și cheltuielile cu dobânzile și alte cheltuieli (comisioane, taxe de funcționare). Profitul brut este un indicator care reflectă eficiența activității bancare, sintetizând totodată influențele tuturor indicatorilor cantitativi și calitativi care acționează direct sau indirect asupra veniturilor și cheltuielilor.

Profitul net bancar este cel obținut după impozitare. Practic, profitul net se calculează ca diferență între profitul brut și valoarea absolută a impozitului (procent aplicat la valoarea profitului brut calculat). În analiza profitabilității bancare trebuie calculat și analizat profitul și din punct de vedere al celui determinat la venituri efectiv încasate, astfel încât să poată fi comparat profitul calculat cu cel încasat.

Practic, profitul net este suma a șase componente:

a. venitul net din dobânzi (marja absolută între dobânzile medii active și cele medii pasive);
b. provizioane pentru credite neperformante;
c. venit net non-dobândă (comisioane, taxe și speze);
d. impozite;
e. câștig/pierdere din titluri de valoare;
f. alte cheltuieli.

Evaluarea performanței unei societăți bancare se poate realiza pornind de la analiza relației risc-profit.

Scanned with OKEN Scanner

Profitabilitatea este factorul determinant care condiţionează evoluţia viitoare, dezvoltarea şi consolidarea băncii, profitul (rezultatul) brut, ca diferenţă între veniturile băncii şi cheltuielile acesteia, fiind indicatorul care reflectă eficienţa întregii activităţi, sintetizând influenţa tuturor variabilelor cantitative şi calitative care acţionează direct sau indirect asupra veniturilor şi cheltuielilor.

Dacă profitul reprezintă rezultanta contabilă a eforturilor băncii, concretizate în realizarea de venituri, din care se deduc cheltuielile, profitabilitatea (având în centru profitul contabil) cuprinde o sumă de elemente ce nu aparţin contabilităţii, incluzând aspecte concurenţiale şi strategice. Profitabilitatea băncii este o rezultantă a asamblării profitabilităţii centrelor operaţionale (unităţi teritoriale), a clienţilor, a produselor şi serviciilor.

Evaluarea profitabilităţii băncii porneşte de la ecuaţia echilibrului băncii pe termen lung, şi anume:

$$P = R \pm I$$

unde:

P= plasamentele unei bănci (inclusiv creditele), definite ca fiind active producătoare de venituri;

R= resursele proprii ale băncii, constituite în principal din depozitele atrase de la clienţi;

I= resursele de pe piaţa interbancară.

Resursele de pe piaţa interbancară au rolul elementelor temporare de echilibru, ele fiind scumpe şi adesea greu accesibile. În acest context este esenţială pentru managerul băncii menţinerea controlului asupra resurselor proprii şi a echilibrului dintre acestea şi plasamentele realizate.

Scanned with OKEN Scanner

Profitabilitatea include viziunea referitoare la acoperirea plasamentelor cu resurse proprii la nivelul fiecărui centru operațional, constituit în centru de profit. În acest sens, pe ansamblul băncii se realizează o redistribuire a resurselor proprii între centrele operaționale (de la cele cu excedent spre cele cu deficit), acoperindu-se necesarul de resurse pe ansamblul băncii, această redistribuire presupunând un anumit preț care trebuie să fie acoperitor și stimulativ pentru toate centrele operaționale. Profitabilitatea băncii, ca întreg, constituie elementul esențial al eficienței și competitivității.

Măsurarea sintetică a profitabilității băncii se face printr-un set de indicatori, care au ca element central profitul, maximizarea acestuia în condițiile utilizării adecvate a resurselor constituind factorul de creştere a eficienței și competitivității băncii.

Expresia cantitativă a indicatorilor de profitabilitate o reprezintă rentabilitatea, formele de prezentare a acesteia constituind indicatorii de performanță ai băncii. Aceştia se prezintă astfel:

a) Rentabilitatea capitalului (rata rentabilității financiare – R.O.E.)

– măsoară profitabilitatea din punct de vedere al acționarilor. Ea nu trebuie confundată cu profitabilitatea venitului sau a investiției măsurată prin dividende și prețul acțiunilor. ROE măsoară profiturile băncii din punct de vedere contabil per unitate monetară a capitalului propriu subscris:

Scanned with OKEN Scanner

$$ROE = \frac{\text{Profit net}}{\text{Capital propriu}} \times 100$$

b) Rentabilitatea activelor (rata rentabilității economice – R.O.A.)

– este influențată atât de factori de mediu necontrolabili (un ansamblu de riscuri care afectează activitatea bancară), cât şi de factori controlabili (structura activităților, venituri din exploatare, calitatea portofoliului de credite, control cheltuieli, administrare impozit).

Factorii controlabili sunt, în general, cei asupra cărora societățile bancare pot acționa având un oarecare grad de control. Aceştia sunt: tipurile de afaceri, venitul din exploatare, calitatea portofoliului de credite, gestionarea activelor şi pasivelor, în special din punctul de vedere al corelării scadențelor.

Factorii necontrolabili sunt cei generați de acțiunea conjugată a diferitelor tipuri de riscuri ce apar în activitatea bancară: riscul de bilanț sau de portofoliu, riscul de reglementare, riscul tehnologic, riscul eficienței operării, riscul strategic. În literatura de specialitate se consideră, în general, că riscul de portofoliu şi cel de operare au un efect direct asupra variației veniturilor. Riscurile de bază pentru portofoliu sunt riscul de credit, riscul ratei dobânzii şi riscul de lichiditate.

Rata rentabilității economice reflectă efectul capacității manageriale de a utiliza resursele financiare şi reale ale băncii în scopul de a genera profit fiind considerată

Scanned with OKEN Scanner

cea mai bună măsură a eficienței bancare și se calculează astfel:

$$ROA = \frac{\text{Profit net}}{\text{Total active}} \times 100$$

Rentabilitatea capitalului și variația sa sunt elemente cheie în analiza profitabilității.

c. Efectul de pârghie (Efp)

- arată gradul în care utilizarea unor resurse suplimentare servește creșterii rentabilității financiare, acționând atunci când angajarea unor resurse noi este avantajoasă, respectiv când costul resurselor este mai mic sau cel puțin egal cu rentabilitatea economică. Se calculează după următoarea formulă:

$$Efp = \frac{\text{Active}}{\text{Capital}} \times 100$$

Între rata financiară, rata economică și efectul de pârghie există relația:

$$ROE = ROA \times Efp$$

Efectul de pârghie variază proporțional cu ponderea capitalului în total pasive bancare și cu cât această pondere este mai mare cu atât riscul bancar și efectul sunt mai mici. Pentru aducerea acestui indicator la nivelul de 10% considerat optim se impune atragerea de clienți și creșterea numărului de unități teritoriale.

Scanned with OKEN Scanner

d. Rata profitului (Rpr)

- reprezintă principalul indicator de analiză când se are în vedere reducerea costului bancar, mărimea sa depinzând de raportul dintre veniturile şi cheltuielile bancare şi de structura veniturilor şi a costurilor. Valoarea acestui indicator trebuie să fie cuprinsă între 30-50% şi se calculează astfel:

$$Rpr = \frac{Profit\ net}{Venituri\ totale} \times 100$$

e. Gradul de utilizare a activelor (Rua)

- reprezintă o mărime ce depinde de rata dobânzii pe piaţă şi de structura activelor bancare, maximizarea indicatorului realizându-se pentru un nivel dat al ratei dobânzii pe piaţă prin creşterea ponderii activelor considerate cele mai rentabile (această creştere conduce însă şi la mărirea riscurilor bancare).

$$Rua = \frac{Venituri\ totale}{Active\ totale} \times 100$$

Între rata rentabilităţii economice, rata profitului şi rata utilizării activelor există relaţia:

$$ROA = Rpr \times Rua$$

f. Rata veniturilor din dobânzi (Rvd)

se determină astfel:

Scanned with OKEN Scanner

$$Rvd = \frac{\text{Dobânzi încasate} - \text{dobânzi plătite}}{\text{Activevalorificate}} x100$$

g. Riscul lichidității (RL)plăți

- rezultă din compararea activelor cu posibilități de lichiditate imediată cu depozitele ce pot fi retrase de titulari, și se calculează astfel:

$$RL = \frac{\text{Numerar} + \text{depozite la vedere la alte bănci}}{\text{Capital propriu}} \times 100$$

h. Riscul ratei dobânzii (Rrd)

- decurge din utilizarea raporturilor de credit cu dobânzi flotante, caracterizate ca active și pasive sensibile.

$$Rrd = \frac{\text{Active sensibile}}{\text{Pasive sensibile}} \times 100$$

i. Riscul creditării (Rc)

- care apare atunci când dobânzile sau sumele împrumutate nu pot fi rambursate, plătite, fiind un risc de angajare, și se calculează după formula:

$$Rc = \frac{\text{Credite de calitate}}{\text{Total credite}} \times 100$$

j. Riscul capitalului (Rcap)

- exprimă în ce măsură capitalul acoperă activele riscante și acționează invers față de efectul de pârghie.

Scanned with OKEN Scanner

$$Rcap = \frac{Capital}{Credite\ totale} \times 100$$

Analiza indicatorilor permite crearea unei imagini mai exacte asupra performanţelor bancare, având o importanţă deosebită atât pentru acţionarii şi clienţii societăţii bancare, cât şi pentru potenţialii investitori sau clienţi, terţe persoane fizice sau juridice.

k. Adecvarea capitalului (indicatorul Cook)

- reprezintă proporţia în care banca poate să-şi satisfacă deodată, toate cererile de retragere a sumelor din conturile curente şi este dată de raportul dintre fondurile proprii şi totalul activelor ponderate în funcţie de risc.

Banca Naţională a României a stabilit începând cu luna martie a anului 1994, obligativitatea calculării şi raportării de către societăţile bancare a indicatorului Cook (indicatorul de solvabilitate), al cărui nivel minim trebuie să fie de 8%.

$$\text{Indicatorul Cook} = \frac{\text{Fonduri proprii}}{\text{Active ponderate în funcţie de risc}} \times 100$$

l. Ponderea capitalului social în total active

- pune în relaţie valoarea capitalului social cu mărimea băncii, acest indicator urmând a varia între 5%-9%. O valoare inferioară semnalează capacitatea redusă a băncii de a atrage fonduri de pe piaţă pentru a face faţă nevoilor de lichiditate şi de a absorbi pierderi neanticipate peste un anumit nivel. De asemenea, indică limitarea posibilităţilor de dezvoltare şi extindere viitoare, atât în ce

Scanned with OKEN Scanner

privește baza de clienți cât și participarea societății bancare la formarea de capital.

m. Rata de formare a capitalului (Rfc)

- cuantifică valoarea cu care activele băncii pot spori în condițiile menținerii raportului între capitalul social și active. Mărimea acestui indicator trebuie să varieze între 3% - 5%, și se calculează după următoarea formulă:

$$Rfc = \frac{Profit\ net - dividende}{Capital\ social} \times 100$$

Majorarea capitalului într-un ritm inferior creșterii activelor indică o expansiune mult prea rapidă, dar care poate fi dăunătoare societății bancare; expunerea la risc crește, ceea ce face să sporească pierderile potențiale și va reduce rata de formare a capitalului. Acest lanț de evenimente probabile poate afecta, pe de o parte lichiditatea băncii, iar pe de altă parte, chiar dezvoltarea ei ulterioară.

n. Gradul de îndatorare al băncii pe piață

- arată măsura în care societatea bancară a atras fonduri sub formă de depozite, din care apoi a acordat credite. Dacă îndatorarea este prea mare, volumul depozitelor fiind de 30 – 40 ori mai mare decât fondurile proprii ale băncii, este suficient ca un singur client să dea faliment și să nu restituie creditele pentru ca banca să nu poată suporta paguba și să fie afectată în mod negativ din punct de vedere financiar.

Societățile bancare din țările dezvoltate practică un nivel de îndatorare de 15 până la 20 de ori capitalul vărsat.

Scanned with OKEN Scanner

o. Proporţia fondurilor proprii în totalul plasamentelor

- indică în ce proporţie creditele acordate de bancă sunt acoperite cu fonduri proprii, restul urmând să fie suportat din surse atrase. Nivelul redus al acestui indicator poate implica o responsabilitate mai redusă a băncii în cazul acordării de credite datorită faptului că banii sunt ai altora, societatea bancară răspunzând în limita capitalului propriu.

Se consideră ca fiind indicată o proporţie de minim 10% - 15% a fondurilor proprii în total plasamente.

p. Proporţia totală a cheltuielilor în total venituri

- conform uzanţelor internaţionale trebuie să fie de 60%; cu cât această proporţie scade cu atât situaţia este considerată ca fiind pozitivă.

r. Acoperirea din comisioane a cheltuielilor societăţii bancare

- reprezintă profitul realizat din servicii bancare care nu implică angajări de capital în condiţii de risc. Nivelul câştigurilor din servicii bancare exprimă numărul de clienţi, volumul operaţiunilor efectuate de aceştia prin bancă şi implicit gradul de satisfacţie al clienţilor faţă de calitatea serviciilor prestate de bancă. Acest indicator trebuie să înregistreze valori din ce în ce mai mari.

Scanned with OKEN Scanner

s. Profitul pe salariat. Bilanțul/salariat

- reprezintă doi indicatori de eficiență, situația fiind cu atât mai favorabilă cu cât valoarea acestor indicatori este mai ridicată.

În țările dezvoltate, în condițiile în care sistemul bancar are o funcționalitate dată, cu cât cheltuielile privind activitatea bancară sunt mai mici cu atât sistemul național este mai performant.

Procesul de creştere a costurilor este expresia mai multor elemente, acestea constând în creşterea aportului şi remunerării agenților economici implicați în activitatea bancară, în sporirea sferei serviciilor şi gradului de satisfacere prin serviciile oferite de societatea bancară.

Costurile bancare cuprind două mari categorii şi anume: **costul resurselor** care decurge din evoluția dobânzii determinată de condițiile de piață şi de orientările de politică a dobânzii, şi **costul de funcționare,** distribuire şi recuperare a disponibilităților colectate.

Costul de funcționare cuprinde:

- **Cheltuielile cu personalul,** ce cuprind cheltuielile cu salariile şi toate obligațiile aferente salariilor (contribuția la asigurări sociale, fond de şomaj, fond de sănătate, fond de risc, fond de învățământ, etc.), acestea având cea mai mare pondere în costuri.

Problema care se pune este dacă sporirea cheltuielilor cu salariile conduce sau nu la creşterea performanței bancare. Într-o societate caracterizată prin grave probleme

Scanned with OKEN Scanner

economico-sociale cum este societatea noastră, se consideră că stimularea suplimentară a lucrătorilor bancari nu poate avea decât o influenţă pozitivă asupra ridicării performanţei bancare.

- **Cheltuielile generale** şi **amortismentele** care sunt într-o creştere continuă; sporesc continuu cheltuielile legate de dezvoltarea reţelei teritoriale, de întărire a securităţii casieriilor şi a sălilor de seifuri, precum şi cheltuielile legate de extinderea şi perfecţionarea reţelei informatice de prelucrare şi gestionare a bazei de date.

Diminuarea costurilor bancare şi creşterea veniturilor conduc la obţinerea unei profitabilităţi sporite a activităţii bancare.

3.2 ANALIZA FINANCIARĂ ÎN DOMENIUL BANCAR

Analiza financiară este un ansamblu de instrumente şi metode de diagnostic, având ca obiectiv formularea unei aprecieri cu privire atât la situaţia financiară, cât şi la performanţele băncii, ca entitate economică dispunând de autonomie reală în desfăşurarea activităţii.

Pentru a-şi realiza obiectivul, analiza financiară promovează un demers de investigare, care se aplică surselor de informaţii contabile (contul de rezultate, bilanţul, tabloul fluxurilor) sau extracontabile cu privire la:

Scanned with OKEN Scanner

- procurarea resurselor băncii (natura şi compoziţia, costurile, riscurile);
- utilizarea fondurilor (nivelul şi structura plasamentelor, resursele asociate, etc.);
- ajustarea între resurse şi utilizări (plasamente);
- profitabilitatea băncii.

În acest sens, analiza financiară va trebui să răspundă la următoarele întrebări:

- este adecvată structura activelor şi pasivelor?
- este asigurat echilibrul financiar al băncii?
- este eficientă activitatea desfăşurată?

Analiza financiară dezvoltă o metodologie prin care evidenţiază profitabilitatea produselor şi serviciilor bancare, evaluând totodată structura financiară trecută, prezentă şi viitoare a băncii.

Metodologia promovată se caracterizează prin descompunerea „obiectului" analizei în părţile componente pentru a releva relaţiile cauzale, legăturile dintre părţi, influenţele şi determinările, şi în final prin recompunerea obiectului ca produs al cunoaşterii, al analizei, printr-o sinteză a interdependenţelor, capabilă să ofere informaţiile necesare adoptării deciziilor raţionale.

Abordarea analizei financiare a băncii se face din trei perspective:

- ajustarea între lichiditatea activelor şi exigibilitatea pasivelor, deci armonizarea maturităţilor, scadenţelor resurselor şi plasamentelor;
- ajustarea funcţională a plasamentelor cu resursele, având în vedere ciclurile financiare ale operaţiunilor

Scanned with OKEN Scanner

băncii, îndeosebi ciclul operaţiunilor de trezorerie şi ciclul operaţiunilor de plasare a resurselor;

- ajustarea globală între costul resurselor şi randamentul utilizărilor, luând în considerare resursele financiare asociate, dar şi de altă natură.

Instrumentele analizei financiare, a echilibrului şi performanţelor, ca şi normele utilizate, vizează respectarea a două principii definitorii ale analizei, şi anume:

- asigurarea finanţării utilizărilor (plasamentelor) în condiţiile unei stabilităţi a resurselor, prin gestionarea procesului de transformare a scadenţelor;
- menţinerea unui excedent al activelor lichide în raport cu exigibilitatea pe termen scurt a datoriilor (resurselor externe).

"Analiza financiară a unei bănci apare ca o necesitate, ea conducând la dezvoltarea unei metodologii ce permite determinarea performanţelor unei bănci precum şi formarea unei judecăţi asupra situaţiei trecute şi de perspectivă a societăţii bancare."[6]

Analiza este o activitate ce conduce la luarea unor decizii privind dezvoltarea societăţii bancare în funcţie de informaţiile desprinse din documentele contabile. Obiectul analizei financiare este ca pe baza unei metodologii să se realizeze un diagnostic al unei situaţii existente la un moment dat.

---

[6]) Florin Coman, "Activitatea bancară – Profit şi performanţă", Ed.Lumina Lex, Bucureşti, 2000, pag.145

Scanned with OKEN Scanner

Pentru realizarea unui diagnostic corect este necesar să se pornească de la documentele contabile şi să se determine anumite criterii de interpretare.

Astfel, bilanţul contabil al unei societăţi bancare poate fi regrupat după cum urmează în tabelul nr.3:

REGRUPAREA FINANCIARĂ A BILANŢULUI

Tabelul nr.3

Activ	Pasiv
Operaţiuni de trezorerie	Operaţiuni de trezorerie
Operaţiuni cu clienţii	Operaţiuni cu clienţii
Operaţiuni cu titluri şi diverse	Operaţiuni cu titluri şi diverse
Imobilizări	Imobilizări

Posturile de activ şi pasiv sunt totalizate după apartenenţa pe clase, fiind posibile şi alte regrupări (în special prin suprimarea operaţiunilor cu titluri şi diverse ce pot fi alipite operaţiunilor de trezorerie).

S-a constatat că operaţiunile cu titluri sunt într-o creştere accentuată, creştere ce conduce la dezvoltarea activităţii bancare. Titlurile deţinute de bancă sunt, fie titluri de tranzacţie, fie titluri de investiţie (ce pot fi ataşate categoriei de imobilizări datorită vocaţiei de a fi conservate).

Astfel, regruparea pe cele trei poziţii va fi următoarea, după cum rezultă din tabelul nr.4:

Scanned with OKEN Scanner

REGRUPAREA FINANCIARĂ A BILANȚULUI

Tabelul nr.4

Activ	Pasiv
Operațiuni de trezorerie	Operațiuni de trezorerie
Operațiuni cu clienții	Operațiuni cu clienții
Imobilizări	Imobilizări

Se vor avea în vedere trei solduri, şi anume:

- soldul operațiunilor de trezorerie; se compară valoarea corespunzătoare operațiunilor de trezorerie activ cu valoarea corespunzătoare operațiunilor de trezorerie pasiv, banca fiind în funcție de sold, fie în calitate de împrumutător, dacă resursele au un excedent asupra utilizărilor, fie în calitate de împrumutat în situație inversă;
- soldul operațiilor cu clientela, banca având, fie calitatea de împrumutător, fie calitatea de împrumutat;
- soldul valorilor imobilizate, care este , în general, pozitiv şi poate fi numit fond de rulment.

Echilibrul financiar al băncii se analizează plecând de la echilibrul parțial, acesta realizându-se în masa capitalurilor de aceeaşi natură ce compun bilanțul.

Realizându-se această analiză pe mai multe exerciții financiare, pot fi cunoscute modificările acestor echilibre, modificări care reflectă, fie o conjunctură exterioară, fie o acțiune voluntară a băncii.

Fondul de rulment nu ocupă o poziție centrală în cadrul unei societăți bancare, echilibrul financiar

Scanned with OKEN Scanner

realizându-se prin compensarea operațiunilor de trezorerie cu operațiunile privind clientela. O insuficiență a resurselor clientelei este compensată de resursele trezoreriei pentru finanțarea împrumuturilor cu clientela.

Analiza echilibrului financiar în comparație cu evoluția componentelor bilanțului de la un exercițiu la altul și trasarea unui tablou al fluxului de utilizări și resurse sunt foarte importante în dezvoltarea activității bancare.

În direcția creșterii profitului bancar acționează atât elementele de gestiune ale unei societăți bancare cât și cele de control intern.

Din punct de vedere al gestiunii, se evidențiază:

- cunoașterea mecanismelor financiare ale băncii, a legăturilor dintre acestea;
- cunoașterea și administrarea riscurilor bancare grație unei politici de prevenire a acestora;
- stăpânirea costurilor; cunoașterea pieței și produselor actuale și viitoare bancare;
- analiza rezultatelor diferitelor activități;
- stabilizarea unei politici comerciale bazate pe rentabilitate și dezvoltarea unei strategii globale de dezvoltare ca urmare a planificării pe termen mediu cuprinzând decizii tehnice, comerciale și financiare.

Controlul intern verifică conformitatea operațiilor și procedurilor interne cu reglementările în vigoare și dispozițiile legislative, a regulilor profesionale și deontologice, verifică limitele fixate în materie de risc, verifică calitatea informațiilor financiare și contabile

Scanned with OKEN Scanner

destinate organelor executive şi de conducere ale societăţilor bancare.

3.3 PLANIFICAREA FINANCIARĂ – SUPORT DE ANALIZĂ A RENTABILITĂŢII LA BANCA COMERCIALĂ ROMÂNĂ S.A.

În vederea desfăşurării unei activităţi eficiente, orice societate bancară îşi planifică volumul şi evoluţia resurselor şi plasamentelor, nivelul veniturilor şi cheltuielilor. Această planificare trebuie realizată în aşa fel încât să asigure echilibrul bancar atât pe total cât şi în structură, pe scadenţe, pe tipuri de produse bancare, pe valute. Instrumentele folosite în activitatea de planificare financiară la nivelul unei societăţi bancare sunt:

a. Planul financiar
b. Bugetul de venituri şi cheltuieli.

A. Planul financiar se întocmeşte la nivel de centru de profit (entităţi bancare din cadrul Centralei băncii) şi la nivel de Centrală. În vederea întocmirii planului financiar se utilizează o serie de date şi informaţii existente în planurile operaţionale realizate la nivelul unei bănci. Planurile operaţionale sunt următoarele:

- planul de credite;
- planul de atragere a resurselor;

Scanned with OKEN Scanner

- proiecţia fondurilor proprii ale băncii;
- planul de investiţii şi reparaţii capitale;
- planul de amortizare;
- planul cheltuielilor cu funcţionarea băncii.

Totodată, se întocmesc o serie de planuri de natură nefinanciară cum ar fi:

- de marketing şi vânzări;
- de implementare a obiectivelor strategice;
- al resurselor umane;
- de pregătire şi perfecţionare a personalului.

Procesul de planificare financiară cuprinde anumite etape:

1. Întocmirea nivelurilor orientative ale indicatorilor - nivelurile orientative ale indicatorilor sunt stabilite de către Direcţia Contabilităţii Generale prin intermediul serviciului său de specialitate Planificare şi Profitabilitate şi cuprind:

- realizările din perioadele precedente;
- posibilităţile de dezvoltare ale centrelor de profit;
- strategia băncii pe următorii ani.

Cu privire la obiectivele strategice în elaborarea planului financiar trebuie să se ţină cont de influenţa unor factori interni, caracteristici băncii şi a unor factori exteriori legaţi de politica guvernamentală, a autorităţii bancare centrale, etc.

Factorii interni sunt:

Scanned with OKEN Scanner

- necesitatea atragerii de resurse sub formă de depozite la termen şi la vedere şi de certificate de depozit de la persoane fizice şi juridice;
- politica de extindere a portofoliului de credite în strânsă legătură cu evoluţia resurselor financiare, politica prudenţială a băncii şi situaţia economiei reale;
- dezvoltarea altor tipuri de plasamente şi creşterea ponderii lor în total active bancare (titluri de stat, plasamente interbancare) ca potenţiale surse de venituri suplimentare;
- diversificarea produselor şi serviciilor bancare;
- necesitatea menţinerii la un nivel optim a lichidităţii astfel încât să se reducă dependenţa societăţii bancare de sursele de finanţare scumpe (alte bănci comerciale B.N.R.);
- evoluţia fondurilor proprii.

Factorii exteriori sunt determinaţi de politica autorităţii bancare centrale, politica economică, politicile guvernamentale şi fiscale. Aceste politici se concretizează în situaţia principalilor indicatori macroeconomici. De asemenea, societatea bancară are obligaţia de a ţine cont de reglementările B.N.R. privind calculul şi nivelul rezervei minime obligatorii care afectează în mod deosebit marja de profit a băncii.

2. Defalcarea cifrelor de plan orientative pe centre de profit şi Centrala băncii, precum şi transmiterea lor în teritoriu – Direcţia Contabilităţii Generale, prin intermediul serviciului Planificare şi Profitabilitate defalcă cifrele de

Scanned with OKEN Scanner

plan pentru activitatea Centralei băncii şi pentru activitatea reţelei, urmând ca Direcţia Administrarea Reţelei să defalce cifrele pe sucursalele şi agenţiile administrate. Această operaţiune ţine cont de:

- situaţia concretă, la zi, a principalilor indicatori financiari ai fiecărui centru de profit şi pe ansamblul Centralei;
- obiectivele strategice ale băncii în ceea ce priveşte eficientizarea activităţii fiecărui centru de profit în parte şi pe ansamblul Centralei băncii.

3. Întocmirea proiectelor planurilor financiare şi a bugetelor de venituri şi cheltuieli de către fiecare centru de profit din ţară şi înaintarea lor Centralei băncii.

La nivelul sucursalelor, serviciul Coordonare este cel abilitat să întocmească proiectul de plan financiar. Acest serviciu colaborează în vederea realizării obiectivului menţionat cu serviciul Contabilitate, serviciul Credite, serviciul Operaţiuni valutare.

Proiectul de plan financiar întocmit la nivelul sucursalei se bazează, în principal, pe analiza realizărilor anului de bază, până în momentul începerii lucrărilor de planificare şi a preliminatului pentru următorul an. În elaborarea proiectului de plan financiar, unitatea bancară mai ţine cont de o serie de planuri operaţionale şi alte elemente cum sunt:

- planul privind volumul, evoluţia şi structura portofoliului de credite;
- planul de atragere a resurselor pe total şi în structură;

Scanned with OKEN Scanner

- planul de investiţii;
- calculele de fundamentare a cheltuielilor cu funcţionarea;
- limitele legale privind anumite cheltuieli;
- analiza situaţiei clientelei proprii.

Sucursalele întocmesc variantele de plan financiar în scopul dezvoltării pe principii de eficienţă a activităţii proprii precum şi a încadrării în nivelurile orientative stabilite de Centrala băncii.

4. Analiza propunerilor sucursalelor din subordine şi definitivarea proiectului de plan financiar la nivel de reţea.

Aceasta analiză este făcută de sucursale împreună cu Direcţia de Administrare a Reţelei şi trebuie să ţină cont de situaţia concretă a băncii în ansamblul ei, de obiectivele sale strategice şi de evoluţia pieţei financiar-bancare şi valutare româneşti. Fundamentarea proiectului de plan se realizează printr-o negociere detailată între Centrală şi teritoriu a fiecărui element în parte.

5. Întocmirea proiectului planului financiar şi a bugetului de venituri şi cheltuieli consolidat.

Direcţia Contabilităţii Generale prin serviciul Planificare şi Profitabilitate elaborează în colaborare cu o serie de direcţii de specialitate din cadrul Centralei băncii, proiectul planului financiar şi a bugetului de venituri şi cheltuieli consolidat. La acest proces participă, de regulă, direcţiile de Strategie şi Studii, Administrarea Reţelei, Politici şi Risc de Credite, Trezorerie, Organizare şi Resurse Umane, Investiţii.

Proiectul planului financiar consolidat cuprinde:

Scanned with OKEN Scanner

- planul financiar al reţelei;
- planul financiar al activităţii proprii a Centralei.

Proiectul bugetului de venituri şi cheltuieli consolidat este format din:

- bugetul de venituri şi cheltuieli al reţelei;
- bugetul de venituri şi cheltuieli al activităţii proprii a Centralei;
- fundamentarea cheltuielilor cu funcţionarea băncii;
- fundamentarea cheltuielilor excepţionale;
- calculul şi evoluţia fondurilor proprii (capital social, fond de rezervă, rezerva generală pentru riscul de credit, fondul de dezvoltare, fondul imobilizărilor corporale);
- bugetul activităţii de investiţii.

6. Analiza şi aprobarea propunerilor consolidate.

Propunerile de plan consolidate sunt analizate pe rând de către Comitetul de Planificare, Comitetul de Direcţie, Consiliul de Administraţie şi Adunarea Generală a Acţionarilor. În urma analizării şi aprobării proiectului de plan financiar şi a bugetului de venituri şi cheltuieli consolidate de către Adunarea Generală a Acţionarilor acestea devin obligatorii.

7. Defalcarea planului financiar şi a bugetului de venituri şi cheltuieli aprobate la nivel de centru de profit şi la nivelul Centralei băncii, transmiterea în teritoriu.

Direcţia Contabilităţii Generale, împreună cu Direcţia de Administrare a Reţelei va defalca pe Centrala băncii şi sucursale planul financiar şi bugetul de venituri şi cheltuieli aprobate şi odată definitivată această activitate este necesară

Scanned with OKEN Scanner

desfăşurarea unei acţiuni de urmărire şi control asupra îndeplinirii parametrilor înscrişi în planurile financiare, acţiune care se realizează:

- de către Centrală, respectiv de către Direcţia Contabilităţii Generale pentru planul financiar şi bugetul de venituri şi cheltuieli aferent Centralei, şi de către Direcţia de Administrare a Reţelei pentru planurile financiare şi bugetele de venituri şi cheltuieli ale sucursalelor din subordinea Centralei;
- de către sucursală – privită ca centru de profit – prin intermediul conducerii operative şi a serviciilor Coordonare şi Contabilitate.

Urmărirea şi controlul îndeplinirii planului financiar şi a bugetului de venituri şi cheltuieli presupune parcurgerea următoarelor etape:

a. compararea realizărilor cu obiectivele stabilite cumulat de la începutul anului;
b. determinarea eventualelor abateri în plus sau în minus;
c. analiza cauzelor de ordin intern şi extern care au generat abaterile;
d. elaborarea unor măsuri pentru reducerea efectelor negative ale abaterilor prin întocmirea unor planuri de acţiune de compensare a unor posturi şi/sau de realizare a posturilor care au înregistrat abateri;
e. reactualizarea obiectivelor iniţiale în special în cazul apariţiei unor evenimente excepţionale, neprevăzute.

Scanned with OKEN Scanner

Reactualizarea trebuie făcută, pe cât este posibil, înainte şi nu după înregistrarea abaterilor.

Planul financiar al sucursalei cuprinde plasamentele şi resursele unităţii bancare teritoriale atât la nivelul preliminatului pe anul curent, cât şi pe total an de plan defalcat pe trimestre. Preliminatul pe anul curent este necesar pentru o comparaţie cu ceea ce se proiectează pe următorul an.

Proiectarea volumului plasamentelor (active) la nivel de sucursală (centru de profit) se face în lei pentru creditele pe termen scurt, mediu şi lung defalcate pe credite curente şi restante. În cazul creditelor în valută proiecţia se face în echivalent lei pentru credite curente şi restante.

Un capitol aparte în cazul plasamentelor la nivel de centru de profit îl reprezintă rezerva minimă obligatorie care se face ţinând cont de prevederile Regulamentului B.N.R. privind regimul rezervei minime obligatorii.

În cazul resurselor (pasivelor) la nivel de centru de profit proiecţia se face pe:

- disponibilităţi şi depozite ale agenţilor economici în lei şi în valută în echivalent lei;
- disponibilităţi şi depozite ale populaţiei în lei şi în valută în echivalent lei;
- disponibilităţi şi depozite ale instituţiilor financiare;
- certificate de depozit;
- împrumuturi C.E.C.;
- provizioane specifice de risc pentru credite şi dobânzi neîncasate în lei şi în valută;
- alte disponibilităţi şi depozite.

Scanned with OKEN Scanner

În urma proiectării resurselor şi plasamentelor în lei şi în valută se determină nivelul planificat al excedentului/deficitului de resurse în lei şi în valută.

Excedentul apare atunci când volumul resurselor (în lei şi în valută) îl depăşeşte pe cel al plasamentelor (în lei şi în valută).

Deficitul este situaţia când volumul resurselor (în lei şi în valută) este inferior celui al plasamentelor (în lei şi în valută).

Planul financiar la nivel de Centrală cuprinde o serie de capitole în plus legate de activitatea specifică Centralei băncii. Astfel, în cazul plasamentelor (activelor) planul financiar al Centralei cuprinde şi capitole aferente creditelor guvernamentale, titlurilor de plasament (de stat), disponibilităţilor şi depozitelor plasate pe piaţa interbancară, altor active (imobilizări corporale, investiţii în curs, decontări din dobânzi, comisioane şi taxe de încasat).

Provizioanele specifice de risc pentru credite se scad din total plasamente în lei şi valută în echivalent lei.

Toate capitolele suplimentare ale planului financiar la nivel de Centrală a băncii sunt legate de acele plasamente pe care le face numai Centrala prin direcţiile sale specializate (Direcţia de Credite Externe, Trezorerie, Pieţe de Capital).

În ceea ce priveşte proiecţia resurselor (pasive) la nivelul Centralei băncii, aceasta se face ţinându-se cont de sursele suplimentare atrase prin operaţiuni specifice de către direcţiile operative ale Centralei (Trezorerie, Credite Externe, Pieţe de Capital).

Resursele atrase la nivel de Centrală sunt:

Scanned with OKEN Scanner

a. depozite ale băncilor în lei şi în valută în echivalent lei atrase de pe piaţa interbancară prin operaţiuni de trezorerie;
b. împrumuturi în lei şi în valută în echivalent lei de la B.N.R. (în special sub forma creditelor de refinanţare);
c. eurobonduri lansate pe piaţă prin intermediul Direcţiei Pieţe de Capital;
d. alte pasive (decontări tranzitorii din operaţiuni bancare etc).

Totodată, la nivelul Centralei băncii se planifică şi nivelul resurselor proprii, respectiv al capitalului social, al fondului de rezervă, al fondului imobilizărilor corporale, al fondului de dezvoltare, rezerva generală de risc, etc. După stabilirea tuturor acestor elemente la nivel de Centrală a băncii se planifică nivelul profitului impozabil, vărsămintele şi prelevările din profit. Planul financiar al sucursalei, corelat cu planul financiar la nivel de Centrală, anual şi cu defalcarea pe trimestre, stă la baza elaborării bugetului de venituri şi cheltuieli.

B. Bugetul de venituri şi cheltuieli este un instrument de planificare financiară utilizat atât la nivelul centrelor de profit, cât şi la nivel de Centrală a băncii. Prin bugetul de venituri şi cheltuieli se proiectează nivelul veniturilor, respectiv cel al cheltuielilor băncii.

Bugetul de venituri şi cheltuieli al sucursalei cuprinde preliminatul anului curent (pentru comparaţie) şi planificatul pe anul următor, considerat an de plan (cu

Scanned with OKEN Scanner

defalcarea pe trimestre) pentru veniturile şi cheltuielile centrului de profit.

Veniturile prevăzute la nivel de sucursală sunt:

- venituri din dobânzi la credite curente şi restante pe termen scurt, mediu şi lung în lei şi în valută în echivalent lei;
- venituri din schimb valutar;
- comisioane, taxe şi speze;
- venituri din provizioane (prin utilizarea lor);
- venituri din dobânzi aferente excedentului de resurse (bonificate de Centrala băncii pentru excedentul de resurse nevalorificate sub formă de credite la nivelul sucursalelor).

Cheltuielile prevăzute în bugetul de venituri şi cheltuieli întocmit la nivelul centrului de profit sunt:

- cheltuieli cu dobânzile plătite agenţilor economici (persoane juridice) şi populaţiei (persoane fizice) la disponibilităţi şi depozite în lei;
- cheltuieli cu dobânzile plătite instituţiilor financiare la disponibilităţi şi depozite în lei;
- cheltuieli cu dobânzile plătite în valută la disponibilităţi şi depozite;
- cheltuieli de vânzare-cumpărare valută;
- cheltuieli cu dobânzile aferente deficitului de resurse;
- cheltuieli cu funcţionarea băncii;
- cheltuieli cu provizioanele.

Scanned with OKEN Scanner

Cheltuielile cu funcţionarea băncii cuprind următoarele elemente:

- cheltuieli cu remuneraţia personalului;
- cheltuieli privind C.A.S.;
- cheltuieli privind fondul de sănătate;
- cheltuieli privind contribuţia pentru fondul de şomaj;
- cheltuieli cu alte impozite, taxe şi vărsăminte asimilate (contribuţii la fondul de risc, taxa pe terenuri, impozit pe clădiri, impozit pe terenuri, etc.);
- cheltuieli cu materiale consumabile;
- cheltuieli privind consumabilele;
- cheltuieli privind piesele de schimb;
- cheltuieli privind alte materiale;
- cheltuieli privind obiectele de inventar;
- cheltuieli de întreţinere şi reparaţii executate de terţi;
- cheltuieli privind energia şi apa;
- cheltuieli poştale şi taxe de telecomunicaţii;
- cheltuieli cu colaboratorii şi de intermediere;
- cheltuieli cu deplasarea, detaşarea, transferarea şi transportul persoanelor şi bunurilor;
- cheltuieli cu primele de asigurare;
- cheltuieli cu redevenţele privind concesiunile, locaţiile de gestiune şi chiriile;
- alte cheltuieli cu lucrările şi serviciile executate de terţi;

Scanned with OKEN Scanner

- cheltuieli de protocol;
- cheltuieli de reclamă şi publicitate;
- cheltuieli diverse de exploatare;
- cheltuieli cu amortizarea imobilizărilor necorporale;
- cheltuieli cu amortizarea imobilizărilor corporale.

După ce au fost planificate veniturile şi cheltuielile centrului de profit pentru anul de plan prin comparaţie cu preliminatul anului curent, se planifică şi rezultatul activităţii sub forma profitului (când volumul veniturilor de realizat este mai mare decât cel al cheltuielilor) sau al pierderii (când volumul planificat al veniturilor – datorită unor condiţii de ordin obiectiv sau subiectiv – este mai mic decât cel al cheltuielilor planificate).

Bugetul de venituri şi cheltuieli la nivel de Centrală se întocmeşte pentru anul de plan (defalcat pe trimestre) prin comparaţie cu preliminatul anului curent.

Veniturile planificate la nivel de Centrală sunt defalcate pe două categorii:

- venituri din exploatare;
- venituri excepţionale.

Veniturile din exploatare reprezintă, de fapt, veniturile obţinute de societatea bancară din operaţiunile principale şi sunt formate din:

- venituri din dobânzi la credite curente şi restante pe termen scurt, mediu şi lung;
- venituri din dobânzi la credite curente şi restante în valută;
- venituri din dobânzi de la instituţii de credit din ţară şi de la Ministerul Finanţelor;

Scanned with OKEN Scanner

- venituri din plasamente în titluri de stat (bonuri de tezaur, certificate de depozit, obligaţiuni);
- venituri din dobânzi bonificate de B.N.R. la rezerva minimă obligatorie;
- venituri din dobânzi de la disponibilităţi şi depozite plasate pe piaţa interbancară (în lei şi valută);
- venituri din participaţii;
- venituri din operaţiuni de vânzare-cumpărare valută;
- venituri din operaţiuni pe piaţa valutară (plasamente de depozite pe piaţa valutar-monetară externă);
- venituri din comisioane, taxe, speze;
- alte venituri.

Veniturile excepţionale sunt cele care apar în mod neprevăzut, care trebuie, la rândul lor, planificate prin bugetul de venituri şi cheltuieli sub forma veniturilor din penalizări încasate şi alte venituri excepţionale.

Cheltuielile planificate prin bugetul de venituri şi cheltuieli la nivel de Centrală a băncii se defalcă în:

- cheltuieli de exploatare;
- cheltuieli excepţionale.

Cheltuielile de exploatare sunt cele aferente activităţii curente a băncii, respectiv:

- cheltuieli cu dobânzile bonificate la disponibilităţi şi depozite în lei ale titularilor de cont persoane juridice şi fizice;

Scanned with OKEN Scanner

- cheltuieli cu dobânzile bonificate la disponibilități și depozite în valută ale titularilor de cont persoane juridice și fizice;
- cheltuieli cu dobânzile bonificate la disponibilități și depozite ale altor bănci (în lei și valută);
- cheltuieli cu eurobonduri;
- cheltuieli cu dobânzi la împrumuturi de la B.N.R. (în special sub forma creditelor de refinanțare);
- cheltuieli cu comisioane, taxe, speze;
- cheltuieli cu întreținerea și funcționarea băncii defalcate pe:
    - cheltuieli cu remunerarea personalului;
    - cheltuieli privind asigurările, protecția socială, fondul de sănătate;
- cheltuieli cu provizioanele (constituirea de provizioane).

Cheltuielile excepționale sunt cele care apar ca urmare a unor operațiuni altele decât cele curente, deci au un caracter special. În această grupă sunt incluse:

- cheltuieli cu acțiuni social - culturale și sportive;
- cheltuieli de sponsorizare;
- cheltuieli cu diferența neacoperită a valorii neamortizate a mijloacelor fixe scoase din funcțiune;
- alte cheltuieli.

Prin bugetul de venituri și cheltuieli la nivelul Centralei băncii se mai planifică:

Scanned with OKEN Scanner

- profitul din exploatare, calculat ca diferenţă între veniturile şi cheltuielile de exploatare;
- rezultatul excepţional, calculat ca diferenţă între veniturile excepţionale şi cheltuielile excepţionale;
- rezultatul brut, ca diferenţă între veniturile totale şi cheltuielile totale;
- fonduri de rezervă şi risc;
- profitul impozabil determinat prin scăderea din valoarea rezultatului brut a fondurilor de rezervă şi de risc;
- profitul net care se determină ca diferenţă între profitul impozabil şi impozitul pe profit;
- fondul de dezvoltare;
- fondul de participare la profit;
- dividende;
- profitul nerepartizat, care este cel rămas în urma constituirii fondului de dezvoltare, a celui de participare la profit şi a repartizării şi/sau reinvestirii dividendelor.

Sistemul de fundamentare a cifrelor şi nivelelor de plan se bazează pe datele de execuţie anterioare puse în concordanţă cu liniile orientative stabilite prin planul financiar, prin planul strategic şi pe date şi calcule de fundamentare.

Bugetul de venituri şi cheltuieli este esenţial pentru noţiunea de centru de profit, responsabilitatea realizării acestuia revenind conducerii sucursalei.

Scanned with OKEN Scanner

3.4 REGLEMENTĂRI PRIVIND BILANȚUL CONTABIL ȘI EXERCIȚIUL FINANCIAR

Anul financiar al unei societăți bancare începe la 1 ianuarie și se încheie la 31 decembrie. Bilanțul contabil întocmit în termenul prevăzut de lege, trebuie să fie prezentat cu cel puțin o lună înainte de data stabilită pentru ședința Adunării Generale a Acționarilor, comisiei de cenzori, iar după însușirea acestuia de către cenzori, Consiliului de Administrație.

Bilanțul contabil împreună cu raportul comisiei de cenzori, însușit de Consiliul de Administrație, vor rămâne depuse în copie la sediul central și la cel al sucursalelor, în cele 15 zile ce preced întrunirea Adunării Generale a Acționarilor, pentru a fi studiate de acționari. Ulterior ținerii Adunării Generale a Acționarilor, Consiliul de Administrație va depune la organele în drept, copii după bilanț și contul de rezultate.

Societățile bancare, după întrunirea Adunării Generale a Acționarilor și implicit după aprobarea bilanțului contabil, au obligația publicării acestuia în Monitorul Oficial. Din beneficiile brute, în fiecare an se va reține 20% în vederea constituirii fondului de rezervă, până când acesta va egala capitalul social și mai apoi 10% până când fondul de rezervă va fi de două ori mai mare decât capitalul social, precum și 2% aplicat la volumul creditelor acordate, în vederea constituirii/măririi rezervei generale de risc de

Scanned with OKEN Scanner

credit. Ulterior se pot face noi alimentări ale fondului de rezervă, dar obligatoriu din beneficiile nete. Totodată, Adunarea Generală a Acţionarilor stabileşte mărimea fondului de dezvoltare şi a fondului de participare a salariaţilor la profit precum şi beneficiile ce vor fi distribuite sub formă de dividende.

Întocmirea şi publicarea bilanţului contabil este o "cerinţă obligatorie pentru bănci şi favorabilă acestora dacă rezultatele sunt bune, cu impact deosebit asupra acţionarilor şi potenţialilor clienţi, persoane fizice şi/sau juridice."[7] În perioada întocmirii bilanţului contabil în cadrul oricărei societăţi bancare au loc o serie de operaţiuni legate de stabilirea activului şi pasivului.

Alcătuirea bilanţului presupune înregistrarea în conturi a tuturor operaţiunilor, verificarea exactităţii înregistrărilor în analitic şi sintetic, inventarierea anuala, etc.

Bilanţul contabil reflectă în formă sintetică şi expresie valorică mijloacele băneşti şi materiale, pe de o parte, şi fondurile ce le acoperă cu resurse, pe de altă parte, şi indică în final rezultatele financiare, ca expresie a eficienţei activităţii într-o anumită perioadă. Totodată reflectă condiţiile de bază astfel:

- este întocmit la termenele stabilite şi oferă posibilitatea de control;
- reflectă mijloacele şi rezultatele financiare;

[7] Florin Coman, "Activitatea bancară – Profit şi performanţă", Ed. Lumina Lex, Bucureşti, 2000,pag.136

Scanned with OKEN Scanner

- este elaborat clar, simplu, concis, evidenţiind corelaţiile economico-financiare între anumiţi indicatori.

La întocmirea bilanţului contabil se au în vedere următoarele reguli:

- posturile înscrise în bilanţ trebuie să corespundă cu datele înregistrate în contabilitate, puse de acord cu situaţia reală a elementelor patrimoniale stabilite pe baza inventarului;
- nu sunt admise compensări între conturile ce se înscriu în bilanţ şi respectiv între veniturile şi cheltuielile din contul de profit şi pierderi.

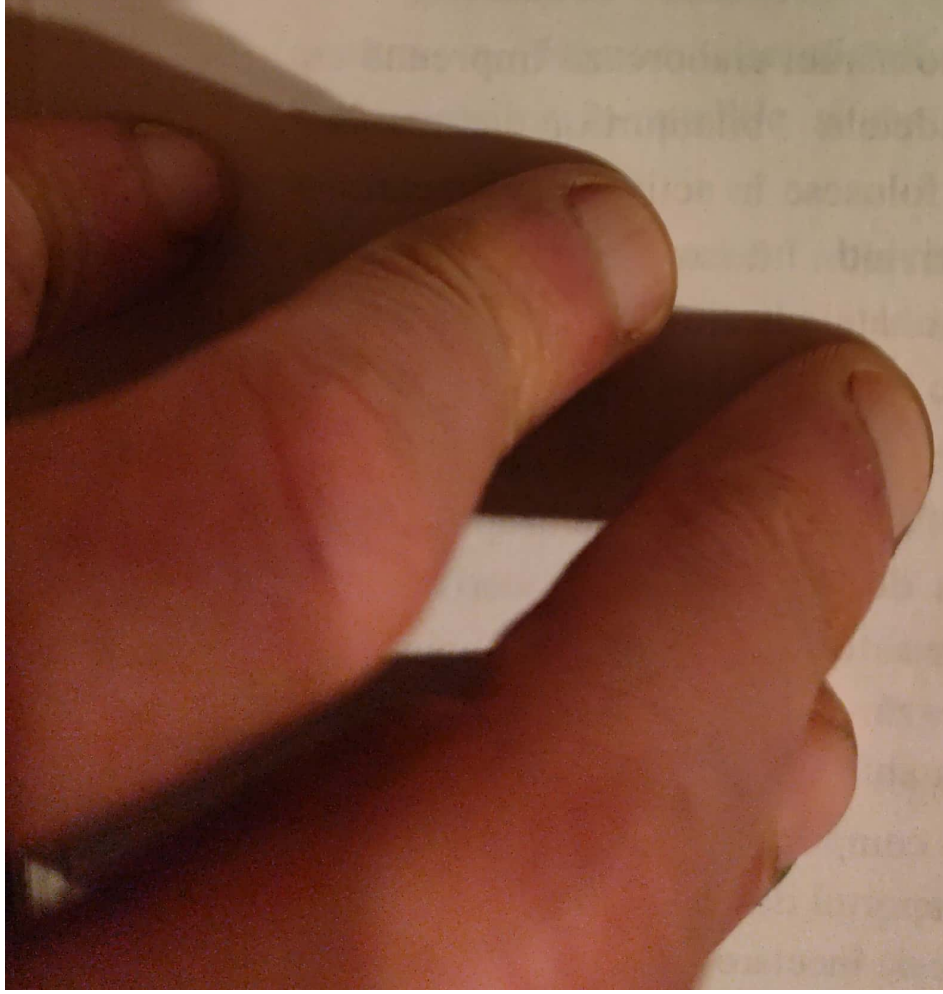
Banca Naţională a României elaborează împreună cu societăţile bancare, modelele bilanţurilor contabile, formularele comune, ce se folosesc în activitatea bancară şi normele metodologice privind întocmirea şi utilizarea acestora, acestea fiind aprobate ulterior de Ministerul de Finanţe.

Bilanţurile societăţilor bancare nu vor fi acceptate ca având valabilitate legală în faţa autorităţilor de drept, fără să fi fost semnate de comisia de cenzori. Pentru verificarea, confirmarea şi certificarea documentelor de sinteză, societăţile bancare apelează la serviciile contabililor autorizaţi şi a experţilor contabili.

Bilanţul contabil se compune din bilanţ, contul de profit şi pierderi, anexe şi raportul de gestiune. Se păstrează timp de 50 de ani, iar în caz de încetare a activităţii se predă împreună cu registrele de contabilitate şi documentele

Scanned with OKEN Scanner

justificative la arhivele statului, în conformitate cu prevederile legale.



Scanned with OKEN Scanner

Capitolul IV

PROFITABILITATEA ŞI ANALIZA PERFORMANŢELOR BANCARE LA SUCURSALA ONEŞTI A GRUPULUI B.C.R. S.A.

Scanned with OKEN Scanner

4.1 PROFITABILITATEA PE CENTRU DE PROFIT - B.C.R. S.A. SUCURSALA ONEŞTI -

Trăim într-o lume a schimbărilor extrem de rapide. Ani de-a rândul băncile şi-au desfăşurat activitatea într-un climat de siguranţă, firmele mari şi firmele mici erau clienţi loiali ai băncilor iar relaţiile lor se bazau pe încredere şi puterea obişnuinţei.

Datorită noilor tehnologii, viteza a început să ia locul încrederii iar inovaţia a trecut în faţa tradiţiei, a obişnuinţei, băncile focalizându-se pe nevoile complexe şi dinamice ale clienţilor.

În prezent băncile din sistemul bancar românesc au început să se transforme din instituţii pasive, în instituţii extrem de agresive, întrucât consumatorii de produse şi servicii bancare au încetat a mai forma o masă compactă, amorfă, care solicită produse şi servicii uniforme. În plus, concurenţa puternică, precum şi uşurinţa cu care acestea reuşesc să ofere servicii bancare similare electronizate, creşte continuu. Ceea ce este cel mai rău pentru bănci în general, este faptul că majoritatea clienţilor nu pare a fi deranjată de această modificare, ba chiar o acceptă şi o încurajează.

În acest context, menţinerea relaţiilor cu clienţii şi loialitatea lor faţă de bancă a devenit din ce în ce mai greu

Scanned with OKEN Scanner

de realizat. Charles Darwin afirma bunăoară că "nu supraviețuiește cel mai puternic, nici cel mai inteligent, ci acela care se adaptează cel mai bine schimbărilor"; această afirmație este la fel de actuală și astăzi, ea probându-se cu predilecție în domeniul bancar, care, în perioada ultimilor ani a cunoscut mutații calitative deosebit de importante.

De la înființarea Băncii Comerciale Române în anul 1990 și până în prezent, Sucursala Onești, componentă principală în cadrul Sucursalei Județene Bacău care are în subordinea sa 5 sucursale și agenții, și-a câștigat prin eforturi susținute o binemeritată poziție de lider pe piața financiar bancară locală, urmând de la un an la altul un trend constant-ascendent. Această evoluție favorabilă, în contextul unei economii și legislații fluctuante, a fost determinată, în primul rând, de adaptarea modului de abordare a problematicii bancare la condițiile schimbătoare ale pieței.

Alegerea celor mai potrivite căi de acțiune s-a realizat având în vedere, în primul rând, clientul și trebuințele sale precum și factorii de mediu economic, influențele pe care le exercită concurența. Numeroși agenți economici, care și-au început activitatea în urmă cu ani de zile prin depunerea capitalului social de 100.000 lei în conturi s-au dezvoltat foarte mult, au apelat treptat la produsele și serviciile băncii amplificându-și continuu activitatea, iar astăzi sunt adevărate întreprinderi mijlocii și mari, profitabile, cu activități de export, cu programe de dezvoltare și investiții, fideli în continuare băncii.

A crescut, de asemenea, în mod continuu numărul de clienți persoane fizice care au apelat la diversele forme de

Scanned with OKEN Scanner

economisire oferite de bancă, iar in ultimii ani, şi la credite. Deşi alte bănci (C.E.C. , Banc Post, B.R.D.-Groupe Société Générale, Raiffeisen Bank) au practicat în anumite perioade dobânzi pasive mai atractive, acest segment de clienţi a început să manifeste prudenţă în plasarea sumelor economisite, nemaiţinând seama numai de câştigul din dobândă, ci şi de stabilitatea băncilor. Corespunzător creşterii numărului de clienţi şi de conturi, a diversificării produselor şi serviciilor bancare, s-a majorat volumul operaţiunilor efectuate prin bancă, veniturile bilanţiere au cunoscut o creştere continuă, a crescut foarte mult volumul disponibilităţilor atrase de pe piaţă, scăzând de la o perioadă la alta dependenţa faţă de resursele procurate de la Banca Naţională a României.

Cadrul geografic şi economic în care îşi desfăşoară activitatea Sucursala Judeţeană Bacău, organizată ca centru de profit în cadrul întregului sistem al Grupului B.C.R. şi cele 5 unităţi teritoriale ale sale, oferă posibilităţi multiple de plasare a serviciilor şi produselor bancare. Astfel, judeţul Bacău ocupă locul al şaselea pe ţară sub aspectul contribuţiei la realizarea producţiei industriale. Cele mai importante ramuri care s-au dezvoltat se bazează pe principalele resurse ale solului şi subsolului, respectiv: petrol, gaze naturale, cărbuni, sare, lemn sau forţă de muncă specific feminină în ramura confecţii – care a cunoscut în ultima perioadă o dezvoltare continuă, susţinută de modalitatea de lucru în sistem lohn. Alte ramuri industriale, având bine definit locul în cadrul economiei judeţului şi al economiei naţionale, se referă la producătorii de cauciuc sintetic, hârtie de ziar, îngrăşăminte şi produse chimice de

Scanned with OKEN Scanner

bază. Este, de asemenea, prezentă şi bine determinată industria constructoare de maşini, cu următoarele ramuri: maşini–unelte, aviaţie, armături industriale, organe de asamblare, echipamente electro–pneumatice etc.

În strategia Băncii Comerciale Române, profitabilitatea este factorul determinant care condiţionează evoluţia viitoare, dezvoltarea şi consolidarea băncii.

B.C.R. Sucursala Oneşti este sucursală de gradul II şi are un număr de 38 salariaţi.

Este o bancă cu tradiţie prin preluarea clienţilor în anul 1990 de la Banca Naţională a României Filiala Oneşti precum şi a personalului cu experienţă şi profesionalism dovedită şi ulterior în toţi aceşti ani de la înfiinţare.

Deşi în municipiul Oneşti există şi bănci concurente: B.R.D.- Groupe Société Générale, Raiffaissen Bank, C.E.C., Banc Post, banca noastră a reuşit să se impună pe piaţa locală ca lider deţinând cca. 60% din aceasta (resurse, plasamente, volumul decontărilor, etc.).

Promovarea şi consolidarea imaginii băncii pe piaţa locală şi în acelaşi timp perfecţionarea relaţiei bancă-client a constituit o preocupare permanentă, fiind întreprinse o serie de acţiuni în acest sens:

- distribuire permanentă de pliante, broşuri, cataloage, mape de prezentare pentru ultimele produse (servicii) apărute;
- expunere în holul sediului a unor materiale publicitare, pliante cuprinzând produsele şi serviciile oferite de bancă clienţilor săi, comisioanele practicate etc.;

Scanned with OKEN Scanner

- vizite la agenţii economici clienţi sau nonclienţi şi prezentarea unor oferte cât mai personalizate, în special în cazul clienţilor strategici ai băncii;
- trimiterea de scrisori personalizate primilor o sută de clienţi persoane fizice cu disponibilităţi mari în lei şi valută cu ocazia campaniei de promovare a cardului BCR VISA ELECTRON;
- crearea unui climat de încredere şi comunicare cu clienţii prin organizarea de întâlniri cu agenţii economici pentru promovarea produselor şi serviciilor destinate categoriei I.M.M. pentru prezentarea creditelor acordate din fondurile de şomaj, credite din liniile de finanţare externe, etc;
- promovarea creditelor pentru prefinanţarea exportului de produse, a factoringului, a creditelor pentru investiţii, a creditelor în valută prin trimiterea de oferte personalizate agenţilor economici;
- prezentarea tuturor ofertelor de carduri şi prezentarea reţelei actuale de P.O.S.-uri instalate la comercianţi.

Scanned with OKEN Scanner

EVOLUTIA RESURSELOR SI PLASAMENTELOR ÎN PERIOADA 01.12.2002 - 31.12.2002

Tabelul nr. 6

EXPLICATII	SOLD LA FINELE LUNII:				DIFERENTA FATA DE NOV.2002	
	NOIEMBRIE 2002		DECEMBRIE 2002		ÎN CIFRE ABSOLUTE	%
	TOTAL mii lei	%	TOTAL mii lei	%		
TOTAL PLASAMENTE	3226480	100	3222013	100	-4467	100
CREDITE ANGAJATE TOTAL	212353	6,58	209497	6,5	-2856	99
- lei	82209	2,55	83037	2,58	828	101
- valuta	130144	4,03	126460	3,92	-3684	97
TOTAL RESURSE	3226480	100	3222013	100	-4467	100
din care RESURSE PROPRII	494261	15,32	543290	16,86	49029	110
din care în lei	334540	67,68	383868		49328	115
disponibilitati si depozite agenti economici	88331	26,4	128819	33,56	40488	146
-la vedere	77112	23,05	64234	16,73	-12878	83
-la termen	11219	3,35	64,585	16,82	53366	576
disponibilitati si depozite populatie	188954	56,48	196880	51,29	7926	104
-la vedere	3307	0,67	4240	1,1	933	128
-la termen	185647	37,56	192640	50,18	6993	104
certificate de depozit	57255	11,58	58169	15,15	914	102
disponibilitati interbancare din care în valuta	159721	32,32	159422	29,34	-299	100

Scanned with OKEN Scanner

disponibilitati si depozite agenti economici	11778	7,37	9747	6,11	-2031	83
-la vedere	11778	7,37	8888	5,58	-2890	75
-la termen		0	859	0,54	859	
disponibilitati si depozite populatie	136612	85,53	138967	87,17	2355	102
-la vedere	33099	20,72	34139	21,41	1040	103
-la termen	103513	64,81	104828	65,76	1315	101
certificate de depozit	11331	7,09	10708	6,72	-623	
%acoperire credite cu resurse proprii		232,75		259,33		27
%acoperire credite lei cu resurse proprii lei		404		462		55
% acoperire credite valuta cu resurse proprii valuta		123,3		126		3
% acoperire credite cu depozite populatie		153		160		7
% acoperire credite lei cu depozite populatie lei		230		237		7
% acoperire credite valuta cu depozite populatie valuta		105		110		5
resursa proprie excedentara valuta		29,58		32962		3,39
resursa proprie excedentara lei		252,33				

Scanned with OKEN Scanner

B.C.R. Sucursala Oneşti deţinea la data de 31.12.2002 un număr însemnat de clienţi:

- persoane fizice:

- număr clienţi = cca. 23.000
- număr conturi active = cca 32.000
- valoare în mil. lei = cca 240.000;
- număr certificate de depozit în lei = 7.700;
- valoare în mil.lei certificate de depozit = cca 60.000;
- număr certificate depozit cu discount = cca 500;
- valoare în mil.lei certificate depozit cu discount = cca 12.000;

- persoane juridice:

- număr clienţi = cca 800;
- număr conturi active = cca 5.000;
- valoare în mil. lei = peste 250.000.

Deţine în portofoliu un număr de 12 scrisori de garanţie bancară în sumă aproximativă de **3.600** mil. lei din care 7 în lei reprezentând 30% şi 5 în valută în echivalent milioane lei, reprezentând 70%.

Rolul important al băncii este de a atrage surplusul de resurse financiare existente pe piaţă şi plasarea acestuia în condiţii de profitabilitate şi deplină siguranţă.

Menţionăm că plasamentele în credite lei şi valută în sumă de **aprox. 220.000** mil. lei sunt finanţate din resursele clienţilor Sucursalei Oneşti fără a apela la resursele împrumutate, după cum rezultă din tabelul nr.6:

În strategia Băncii Comerciale Române, profitabilitatea este factorul determinant care condiţionează evoluţia viitoare, dezvoltarea şi consolidarea băncii.

În acest sens, profitul brut este indicatorul care reflectă eficienţa întregii activităţi sintetizând influenţa

Scanned with OKEN Scanner

tuturor factorilor cantitativi şi calitativi care acţionează direct sau indirect asupra veniturilor şi cheltuielilor, constituind elementul pe baza căruia se pot constitui fondurile necesare dezvoltării în continuare a băncii.

Pentru realizarea nivelului programat al profitabilităţii este necesară optimizarea contribuţiei fiecărui centru de activitate la rezultatele de ansamblu ale băncii, prin controlul permanent al costurilor, al veniturilor şi al rezultatelor.

Una din principalele căi de perfecţionare a gestiunii bancare o constituie introducerea şi extinderea, aprofundarea şi intensificarea aplicării metodelor de gestiune internă pe centre de responsabilităţi.

Este supusă monitorizării atât activitatea unităţilor din reţeaua băncii, cât şi activitatea desfăşurata la nivelul Centralei băncii. Astfel, în vederea analizei eficienţei activităţii desfăşurate, unităţile băncii au fost grupate în:

- centre de profit – reprezentând domenii de responsabilitate pentru venituri, costuri, rezultate ; planificarea şi urmărirea realizărilor se fac în concordanţă cu planul financiar şi bugetul de venituri şi cheltuieli;
- centre de cost – reprezentând domenii de responsabilitate pentru cheltuieli ; planificarea şi urmărirea încadrării acestora se realizează conform nivelurilor stabilite.

La nivelul centrelor de profit calculaţia privind profitul realizat este un sistem de calcul intern, extracontabil, care are scopul de a pune la dispoziţia conducerii informaţiile necesare dirijării şi controlului

Scanned with OKEN Scanner

procesului de realizare a strategiei băncii, de evaluare a performanţei fiecărei unităţi şi a prestaţiei conducătorilor.

Analiza rezultatelor înregistrate de centrele de profit şi centrele de cost în ceea ce priveşte îndeplinirea obiectivelor strategice ale băncii, maximizarea rezultatelor centrelor de profit paralel cu reducerea cheltuielilor efectuate de centrele de cost, impune asigurarea comparabilităţii rezultatelor, cu planurile financiare şi bugetele de venituri şi cheltuieli elaborate pe ansamblu şi la nivelul reţelei băncii. Numai astfel, se pot aprecia performanţele înregistrate de centrele de profit şi stabili abaterile faţă de plan, precum şi măsurile de corectare ce se impun pentru realizarea obiectivelor stabilite.

Pentru asigurarea comparabilităţii se folosesc elementele care stau la baza elaborării planului financiar (plasamentele în lei şi în valută, resursele de acoperire sub forma disponibilităţilor şi depozitelor în lei şi în valută, excedentul sau deficitul de resurse) precum şi elementele bugetului de venituri şi cheltuieli ale centrului de profit (venituri din dobânzi, comisioane şi taxe, inclusiv veniturile aferente excedentului de resurse, cheltuielile cu operaţiunile bancare, inclusiv cheltuielile aferente deficitului de resurse).

Dimensionarea indicatorilor din buget privind veniturile, cheltuielile şi implicit profitul, trebuie să asigure armonizarea nivelurilor de performanţă stabilite pe ansamblul băncii, cu propunerile fiecărei unităţi.

În aceste condiţii, bugetul de venituri şi cheltuieli reprezintă instrumentul de planificare a profitabilităţii centrului de profit, responsabilitatea asupra urmăririi realizării acestuia revenind conducerii sucursalei.

Scanned with OKEN Scanner

4.1.1 DETERMINAREA PROFITULUI BRUT CALCULAT

Analiza rezultatelor înregistrate din activitatea desfăşurată de bancă se va realiza pe baza profitului brut calculat – determinat ca diferenţă între totalul veniturilor şi totalul cheltuielilor (în lei şi echivalentul în lei al valutei) cumulate.

Determinarea indicatorului se realizează pe baza datelor din evidenţa contabilă a unităţii, care permit calcularea tuturor elementelor de venituri şi cheltuieli directe (venituri şi cheltuieli din dobânzi cu clienţii, comisioane încasate şi plătite, alte venituri, cheltuieli generale şi administrativ–gospodăreşti), a dobânzilor medii active şi pasive, a elementelor de lichiditate şi transfer de resurse între sucursală şi Centrală, rezultat al fluxurilor decontărilor.

Pentru evaluarea aportului real al unităţilor băncii la realizarea profitului băncii, este necesar să se transfere la unităţile cu deficit de resurse, costul resurselor cedate de unităţile excedentare, precum şi costul resurselor contractate centralizat (împrumuturi de refinanţare de la Banca Naţională, împrumuturi interbancare, linii de finanţare externe, etc.), iar la unităţile care înregistrează excedent de resurse este necesar să se acopere costul acestuia, asigurând totodată un profit, să se corecteze cheltuielile cu eventualele plăţi care se decontează la nivelul Centralei.

Banca asigură o monitorizare pe termen scurt, mediu şi lung a întregii structuri a bilanţului, pentru a obţine şi

Scanned with OKEN Scanner

menţine cea mai bună formă de gestionare a activelor şi pasivelor.

Au fost asigurate modele clare, ce permit centrelor de profit să-şi măsoare profitabilitatea, aceste modele fiind experimentate începând din anul 1995. Strategia recomandă obţinerea unei relaţii optime în structura cheltuielilor sale şi, în primul rând, între costurile resurselor şi cele generate de funcţionarea băncii, pentru a se evita diminuarea profitabilităţii prin costuri exagerate la această categorie de cheltuieli, dar, în acelaşi timp, evitarea şi excluderea situaţiilor în care o subdimensionare a cheltuielilor cu funcţionarea băncii ar putea conduce în sine la reducerea profitabilităţii proprii.

Analiza profitabilităţii şi a indicatorilor de profitabilitate constituie o componentă principală a activităţii de management la toate nivelurile de conducere ale băncii şi o formă de informare sistematică a personalului propriu. În acest scop, s-a conceput un sistem eficient de informare corectă atât a managerilor cât şi a personalului asupra profitabilităţii.

4.1.2 CALCULAREA EXCEDENTULUI SAU DEFICITULUI DE RESURSE

În vederea stabilirii costului resurselor redistribuite şi reflectării acestora în venituri şi cheltuieli, după caz se întocmeşte " Situaţia plasamentelor şi resurselor şi determinarea volumului veniturilor/cheltuielilor aferente excedentului sau deficitului de resurse ".

Situaţia se întocmeşte lunar, pe baza datelor din balanţele de verificare zilnice, distinct pentru plasamentele

Scanned with OKEN Scanner

în lei şi pentru cele în valută, reflectându-se soldul mediu zilnic înregistrat în luna analizată, calculat ca medie aritmetică a soldurilor zilnice cumulate, raportate la numărul de zile calendaristice pentru cele în lei, iar la valută, în echivalent lei, la cursul oficial al Băncii Naţionale a României comunicat zilnic, la care se adaugă soldul conturilor de provizioane specifice de risc de credit şi de dobândă, în lei şi în echivalent lei pentru valută, existent la sfârşitul fiecărei luni.

Situaţia reprezintă o schemă simplificată a bilanţului, care permite determinarea excedentului sau deficitului de resurse şi costul acestora.

Echilibrul de ansamblu al bilanţului se realizează prin conturile în care se reflectă rezultatul decontărilor interbancare şi intrabancare şi prin intermediul conturilor de venituri şi de cheltuieli (clasele 6 şi 7).

4.1.3 DETERMINAREA COSTULUI DE TRANSFER AL RESURSELOR REDISTRIBUITE ÎNTRE UNITĂŢILE BĂNCII

Stabilirea costului de transfer al resurselor disponibilizate de Centrală sau de unele unităţi excedentare, respectiv a resurselor necesare şi primite de unităţile deficitare, reprezintă o problemă esenţială, menită să susţină strategia băncii în ceea ce priveşte îmbunătăţirea situaţiei lichidităţii prin atragerea de resurse şi asigurare, în acest mod, a unui echilibru între plasamente şi resurse, dar şi evaluarea corectă a profitabilităţii înregistrată de unităţile teritoriale.

Scanned with OKEN Scanner

La determinarea costului de transfer al resurselor primite/disponibilizate se au în vedere situaţiile concrete existente în unităţi astfel:

- **pentru unităţile excedentare,** costul de transfer al resurselor disponibilizate va avea în vedere gradul de valorificare realizat la nivelul reţelei a resurselor;
- **pentru unităţile deficitare,** costul resurselor preluate va fi corelat cu costul efectiv realizat de fiecare unitate în parte pentru atragerea resurselor proprii.

Diferenţierea costurilor de transfer poate ţine seama de termenele resurselor atrase, de gradul de valorificare a acestora, precum şi de politica băncii într-o anumită perioadă, de sprijinire a activităţii de atragere de resurse sau de valorificare a acestora.

Pentru a asigura o corelare între costul de transfer al resurselor redistribuite cu situaţiile concrete din fiecare unitate, se stabilesc următoarele:

- excedentul de resurse – în lei – disponibilizat de unităţile excedentare va fi bonificat cu o dobândă egală cu nivelul dobânzii medii pasive efectiv realizată de fiecare unitate, în perioada analizată plus jumătate din marja de valorificare a excedentului reţelei (marja de valorificare a excedentului reprezintă diferenţa dintre dobânda medie activă realizată de Centrală – exclusiv rezerva minimă obligatorie – şi

Scanned with OKEN Scanner

dobânda medie pasivă realizată la nivelul rețelei);

- excedentul de resurse în valută va fi bonificat la nivelul dobânzii LIBOR, la depozitele pe termen de o lună în USD din luna raportată, diminuată cu 0,5 puncte procentuale;
- în cazul unităților deficitare – în lei – costul resursei utilizate pentru acoperirea deficitului va fi egal cu dobânda medie pasivă înregistrată de fiecare unitate în parte, în perioada analizată;
- în cazul unităților ce înregistrează deficit de resurse în valută, costul acestuia se va determina pe baza nivelului de dobândă comunicat de Centrală, în funcție de costul resursei atrase.

Nivelul dobânzilor ce urmează a fi utilizate pentru calculul costului de transfer al resurselor se transmite de Direcția Generală de Contabilitate din Centrala băncii.

4.1.4 CALCULAREA REZERVELOR MINIME OBLIGATORII ŞI REDISTRIBUIREA ACESTORA

În vederea susținerii efortului de ansamblu al băncii pentru constituirea rezervelor minime obligatorii, fiecare unitate trebuie să-şi influențeze resursele cu rezerva minimă obligatorie corespunzătoare disponibilităților în lei şi în valută atrase de la persoanele fizice şi juridice, cu excepția depozitelor publice şi a celor interbancare.

Scanned with OKEN Scanner

Nivelul cotei de constituire şi al dobânzii aferente rezervei minime obligatorii este stabilit prin Normele Băncii Naţionale şi este comunicat reţelei teritoriale de către Centrala băncii.

Cu suma aferentă rezervei minime obligatorii se va diminua excedentul de resurse sau se va majora deficitul de resurse stabilit la nivelul unităţii.

4.1.5. DETERMINAREA ALTOR VENITURI ŞI CHELTUIELI CA URMARE A UNOR HOTĂRÂRI STABILITE LA NIVELUL CENTRALEI B.C.R. REGIMUL DE REPARTIZARE SAU PRELUARE A UNOR CHELTUIELI LA NIVELUL CENTRALEI BĂNCII

În funcţie de evoluţia dobânzilor pe piaţa interbancară, precum şi de politicile proprii adoptate pentru etapa respectivă, Banca Comercială Română stabileşte nivelul dobânzilor practicat de toate unităţile din cadrul reţelei proprii.

Pentru a asigura o evaluare reală a contribuţiei unităţilor teritoriale la realizarea profitului băncii şi a menţine o comparabilitate între unităţi, este necesar ca rezultatele determinate conform metodologiei adoptate să fie corectate cu o serie de influenţe, după cum urmează:

- în cazul creditelor cu dobândă diferenţiată sau subvenţionată (credite pentru export, pentru agricultură, etc.), veniturile înregistrate conform datelor din balanţa

Scanned with OKEN Scanner

contabilă de verificare vor fi majorate cu influența dintre dobânda de bază stabilită pentru creditele pe termen scurt şi dobânda diferențiată;

- dobânzile subvenționate încasate centralizat, precum şi unele comisioane încasate de Centrala băncii, vor fi decontate efectiv cu sucursalele în baza deconturilor întocmite de acestea;
- comisioanele pentru efectuarea operațiunilor de decontări comerciale şi necomerciale în valută la realizarea cărora participă atât unitățile teritoriale cât şi direcțiile specializate din Centrala băncii, se repartizează 75% unităților teritoriale şi 25% direcțiilor din Centrală, fără a se efectua decontarea efectivă. În funcție de felul şi ponderea operațiunilor de decontări comerciale şi necomerciale în valută (ordine de plată emise, ordine de plată primite, acreditive + incasso import, acreditive + incasso export) procentul de repartizare a comisioanelor pentru aceste operațiuni poate fi modificat;
- pentru stimularea atragerii de resurse de la populație, conducerea băncii a stabilit să nu comisioneze operațiunile de vânzare şi răscumpărare a certificatelor de depozit. În vederea stimulării unităților din rețeaua băncii pentru efectuarea acestor operațiuni,

Scanned with OKEN Scanner

precum şi pentru a reflecta cât mai real rezultatele activităţii lor, acestea vor calcula extracontabil şi vor prinde în calculul profitabilităţii şi următoarele comisioane:

- vânzarea de certificate de depozit cu 10.000 lei/certificat eliberat;
- răscumpărarea de certificate de depozit şi pentru care se eliberează numerar, 0,35% din suma eliberată;
- comision de 0,35% în cazul redistribuirii numerarului între unităţile B.C.R., 0,20% aplicat asupra sumei la unitatea de la care s-a efectuat alimentarea şi 0,15% pentru unitatea care s-a alimentat cu numerar.
- cheltuielile ce se plătesc centralizat potrivit unor contracte încheiate pe ansamblul băncii (aprovizionări, servicii, etc) se transferă unităţilor care le-au generat;
- cheltuielile cu elaborarea programelor informatice, cheltuielile de administrare ale Centralei, cheltuielile cu pregătirea personalului, cheltuielile de reclamă şi publicitate efectuate centralizat, cheltuielile cu tipăriturile nu se repartizează asupra unităţilor teritoriale, distribuirea acestora pe baza unor chei de repartizare nefiind oportună în etapa actuală;
- în cazul sucursalelor care au în schemă servicii de control, a căror obligaţie este de a efectua controale de fond la unităţile din

Scanned with OKEN Scanner

teritoriu, pe baza unui grafic elaborat de Direcţia de Control din Centrală, care coordonează activitatea direct, acestea vor deduce din totalul cheltuielilor înregistrate în perioada analizată, valoarea cheltuielilor efectuate pentru funcţionarea acestor servicii (cheltuieli cu personalul, cheltuieli cu deplasările – cazare, transport, diurnă, etc) – în urma constituirii Direcţiei de Carduri ca centru de profit, unităţile băncii care au în gestiune A.T.M.- uri vor deduce din totalul cheltuielilor înregistrate în perioada analizată valoarea cheltuielilor efectuate pentru funcţionarea acestora (amortizare, materiale consumabile) – Anexa nr.5 la modelul de profitabilitate;

- unităţile vor diminua cheltuielile înregistrate cu valoarea cheltuielilor cu sponsorizarea, a căror aprobare este dată de conducerea Băncii Comerciale Române – Anexa nr.4 la modelul de profitabilitate;
- venitul net rezultat din diferenţele de curs favorabile şi nefavorabile aferent operaţiunilor de schimb valutar din licitaţii înregistrat pe total bancă, va fi redistribuit trimestrial pe centre de profit de către Direcţia de Trezorerie, în funcţie de volumul şi natura operaţiunilor derulate, şi comunicate de către Centrala B.C.R.

Scanned with OKEN Scanner

În cadrul obiectivelor stabilite în strategia băncii privind creşterea eficienţei şi, implicit, a rezultatelor financiare ale băncii, au fost prevăzute măsuri privind elaborarea unor modele de analiză şi evaluare a profitabilităţii, atât pentru activitatea de ansamblu a unităţii bancare din reţea, cât şi pentru anumite produse şi servicii bancare, şi, din anul 2001 s-a instituit un model de profitabilitate pe client, model care cuprinde analiza celor mai importanţi clienţi ai băncii la nivel teritorial.

Extinderea analizei cu profitabilitatea pe client este necesară, în primul rând, deoarece clientul este 'unitatea decizională de bază' a oricărei unităţi bancare. De asemenea, nu toţi clienţii câştigaţi sunt şi profitabili pentru bancă. În situaţia înregistrării unui număr mare de clienţi, fără a se asigura şi o creştere corespunzătoare a rezultatelor financiare, este strict necesară o detaliere a analizei profitabilităţii realizate şi din punct de vedere al profitului realizat pe client.

Cunoaşterea profitabilităţii unui client sau segment de clienţi este necesară băncii pentru luarea unei decizii de a începe, respectiv de a continua relaţiile cu acesta şi reprezintă elementul de bază în cadrul negocierilor dintre bancă şi clienţi.

Spre deosebire de profitabilitatea pe centru de profit, care este monitorizată de Centrala băncii, profitabilitatea pe client este în special monitorizată de managementul unităţilor bancare operative.

Cuantificarea profitabilităţii pe clienţi conduce la asigurarea unei diferenţieri a serviciilor adecvate fiecărui client în parte, putându-se identifica soluţii cu privire la

Scanned with OKEN Scanner

modul în care să fie abordat un anumit client în funcţie de valoarea actuală şi potenţială a acestuia.

La baza diferenţierii serviciilor pentru clienţii importanţi stau următoarele aspecte:

- particularizarea produselor/serviciilor;
- stabilirea unui manager de relaţii dedicat;
- promovări de produse dedicate;
- îmbunătăţirea preţurilor serviciilor /produselor oferite în funcţie de concurenţa existentă pe acel segment de clienţi;
- asigurarea altor canale de distribuţie a produselor;
- oferirea gratuită a unor servicii, cu obiective alternative de maximizare a veniturilor obţinute prin creşterea frecvenţei utilizării produselor şi serviciilor instituţiei.

Elementul principal al managementului relaţiei bancă–client îl constituie identificarea necesităţilor reale ale clienţilor printr-o mai bună cunoaştere a caracteristicilor, solicitărilor şi gradului de satisfacţie al acestora. Dacă imaginea poate determina clienţii să ia contact cu o bancă, numai cunoaşterea necesităţilor acestora şi asigurarea unor servicii cât se poate de personalizate îi va determina să desfăşoare în continuare operaţiunile prin acea bancă. Se poate considera că imaginea unei instituţii poate determina creşterea încrederii clienţilor în depozitarea fondurilor la o anumită bancă, dar această încredere este confirmată numai în momentul în care banca acţionează inteligent şi

Scanned with OKEN Scanner

îndeplineşte solicitările şi aşteptările clienţilor prin intermediul unor produse şi servicii de calitate.

4.1.6. ANALIZA PROFITABILITĂŢII PE CENTRUL DE PROFIT – B.C.R. S.A. SUCURSALA ONEŞTI

Banca Comercială Română s-a organizat începând cu anul 1995 în centre de profit, formă organizatorică ce permite măsurarea contribuţiei financiare a fiecărui centru de activitate prin indicatori adecvaţi de costuri şi profitabilitate, înţelegând prin centru de profit sucursalele teritoriale.

Profitabilitatea generală a băncii, ca indicator de sinteză a întregii activităţi, este rezultatul profitabilităţii centrelor de profit care, la rândul lor, reflectă profitabilitatea clienţilor şi, în continuare a produselor şi serviciilor celor mai eficiente.

B.C.R. Sucursala Oneşti consideră profitabilitatea ca o constantă cu efecte directe asupra dezvoltării sale viitoare, motiv pentru care în centrul politicilor proprii stă optimizarea contribuţiei tuturor activităţilor la obţinerea de profit şi controlul permanent al costurilor, pentru a se asigura nivelul de profitabilitate programat.

Modelul de analiză a profitabilităţii este fundamentat în 8 anexe care cuprind în formulă structurată, principalele elemente ale activului şi pasivului bilanţier necesare determinării principalilor indicatori de eficienţă.

Din prezentarea anexelor, se poate aprecia că eficienţa băncii, judecată după profitul obţinut în fiecare lună a anului 2002, este mulţumitoare şi acest lucru devine

Scanned with OKEN Scanner

şi mai relevant dacă se are în vedere mediul economic în care banca acţionează, greutăţile prin care a trecut economia la nivel local, mărimea municipiului Oneşti, şi nu în ultimul rând, concurenţa, care se amplifică de la o perioadă la alta.

Se consideră că primul obiectiv nu trebuie să fie profitabilitatea; ci satisfacerea cerinţelor clienţilor rezultatul acestei acţiuni fiind **profitabilitatea.**

Principiul general de ofertare a produselor şi serviciilor se bazează pe evitarea acelor produse şi servicii care sunt neprofitabile sau care asigură doar acoperirea cheltuielilor, cu excepţia situaţiei în care banca decide că este necesar să-şi păstreze anumiţi clienţi importanţi şi profitabili şi, deci, admite derogări de la condiţia de profitabilitate a unor servicii.

Optimizarea raportului dintre venituri şi cheltuieli, precum şi determinarea profitabilităţii pe clienţi şi produse bancare va conduce la un nivel ridicat al ratei profitului, va constitui un criteriu evoluat de apreciere a managementului bancar şi va oferi semnale relevante pentru sesizarea unor necorelări şi adoptarea unor măsuri prompte pentru o valorificare superioară a potenţialului material, uman şi financiar al băncii.

În condiţiile accentuării concurenţei în domeniul bancar este necesară flexibilitatea şi o gândire deschisă privind promovarea de noi produse şi servicii bancare, care să reprezinte soluţiile cele mai potrivite la nevoile pieţei, pe baza unei analize riguroase cost/venit pentru fiecare măsură preconizată de introducere de operaţiuni bancare.

În acest context, B.C.R. Sucursala Oneşti urmăreşte adaptarea permanentă la cerinţele pieţei şi ale clienţilor prin

Scanned with OKEN Scanner

oferirea unor produse şi servicii bancare de un înalt standard calitativ, promovarea şi dezvoltarea de noi produse şi servicii adaptate cerinţelor clienţilor, oferindu-le diverse tipuri de finanţare în concordanţă cu necesităţile lor.

Faptul că piaţa de retail îşi face loc din ce în ce mai mult în oferta băncilor concurente, devine imperativă fundamentarea temeinică a propriei strategii faţă de cel mai valoros activ al său – **clientul**, astfel încât varietatea şi standardele produselor şi serviciilor puse la dispoziţia acestuia, cât şi calitatea relaţiei bancă-client, devin atribute esenţiale şi constante în abordarea managementului bancar în ansamblul său cu implicaţii directe asupra profitabilităţii generale a băncii.

În acest sens, B.C.R. Sucursala Oneşti, consideră că este oportun să-şi concentreze acţiunile asupra unor direcţii importante care să ducă la o activitate mai eficientă:

- acţiuni susţinute de atragere a disponibilităţilor de pe piaţă care să fie sigure şi stabile în timp;
- consolidarea poziţiei băncii pe piaţa bancara locală şi creşterea cotei de piaţă;
- menţinerea şi dezvoltarea contactelor cu clienţii locali care prezintă interes pentru bancă;
- comunicarea permanentă cu clienţii de cea mai bună calitate pentru a asigura propagarea imaginii băncii;
- receptivitate faţă de semnalele din afară legate mai ales de front-office;
- operativitate în soluţionarea cererilor clienţilor;

Scanned with OKEN Scanner

- definirea punctelor tari şi punctelor slabe pentru creşterea calităţii produselor;
- asigurarea optimului dintre criteriile de tip prudenţial şi cele care vizează profitabilitatea maximă;
- întărirea actului de control în interiorul Sucursalei Oneşti.

Prin implementarea politicii Băncii Comerciale Române de lărgire a gamei de produse şi servicii, se va asigura consolidarea cotei de piaţă a băncii, menţinerea poziţiei de lider pe pieţele tradiţionale, creşterea pe termen lung a profitabilităţii.

Scanned with OKEN Scanner

CAPITOLUL V

CONCLUZII ŞI PROPUNERI

Scanned with OKEN Scanner

Consecventă obiectivului de a deveni o bancă universală, Banca Comercială Română şi-a dezvoltat continuu activităţile şi baza de clienţi, în ciuda dificultăţilor de operare generate de mediul economic volatil.

Rezultatele obţinute în anul 2002 certifică succesul eforturilor depuse de management şi întreg personalul pentru atingerea parametrilor de eficienţă proiectaţi prin planul de afaceri. În egală măsură, însă, ele se datorează clienţilor băncii şi relaţiilor stabilite cu aceştia, de parteneriat şi sprijin reciproc în domeniul afacerilor şi al gestionării câştigurilor şi riscurilor.

De cele mai multe ori, relaţia cu clientul decurge foarte bine până în ziua în care:

- operaţiunea dispusă nu poate fi făcută, nefiind permisă de reglementări, dar aceeaşi operaţiune este acceptată de alte bănci, ca excepţie sau de regulă;
- produsul solicitat nu poate fi obţinut decât în anumite condiţii, pe care alte bănci nu le pun, ca excepţie sau de regulă;
- una sau mai multe operaţiuni executate nu corespund aşteptărilor clientului;
- clientul are o ofertă insistentă din partea unei alte bănci, care o prezintă ca fiind mai bună, eventual pe fondul stagnării sau erodării relaţiei curente cu banca actuală.
- "Totul începe cu clientul" Louis V. Gerstner Jr.

Scanned with OKEN Scanner

Servirea clienţilor a devenit cea mai importantă arenă de competiţii, căci sectorul serviciilor financiare este mai larg ca niciodată şi se află într-o continuă dezvoltare. Clienţii devin tot mai pricepuţi şi exigenţi în adoptarea deciziilor de cumpărare. Reclama şi promovarea devin permanent din ce în ce mai sofisticate şi intensive, contribuind mult la influenţarea clientului către un anumit curs al acţiunii.

În prezent toate serviciile bancare implică relaţii şi toate acţiunile de marketing sunt îndreptate spre vânzarea produselor şi menţinerea clienţilor, nu numai prin sisteme eficace sau calitatea produselor şi serviciilor oferite, dar şi prin stabilirea şi dezvoltarea unor relaţii solide cu clienţii. Numai personalizarea relaţiei cu clienţii, prin oferirea unei serviri prompte şi eficiente, furnizate de către factorul uman susţinut de avantajele suporturilor tehnologice moderne este sursa permanentă a avantajului competitiv şi a obţinerii de profit pe termen lung. Pentru a obţine avantaje competitive este necesar ca banca să aplice măsuri pentru:

- îmbunătăţirea ratei de menţinere a clienţilor;
- mărirea încrederii noilor clienţi;
- dezvoltarea unei culturi a relaţiilor cu clienţii.

Recunoaşterea nevoii de a stabili un contact mai strâns cu clienţii conduce la adoptarea unei strategii de marketing ale cărei etape se sintetizează astfel:

- identificarea unei nevoi care poate fi satisfăcută în mod profitabil în contextul posibilităţilor determinate de portofoliul de

Scanned with OKEN Scanner

resurse şi care se află în concordanţă cu obiectivele declarate ale băncii;

- definirea unui segment specific care corespunde cel mai bine capacităţii de ofertă;
- realizarea/prestarea unui produs/serviciu distinct care să ţină cont de solicitările specifice ale grupului ţintă;
- elaborarea şi punerea în aplicare a unui plan de marketing, pentru prezentarea strategiei de urmat în vederea aducerii noii oferte în atenţia grupului ţintă într-o modalitate care să asigure diferenţierea de produsele similare ale concurenţilor. Principalele elemente ale unui astfel de plan se referă la politicile de stabilire a preţului, de promovare, vânzare şi distribuţie;
- monitorizarea rezultatelor şi ajustări necesare pentru atingerea obiectivelor prestabilite.

Pentru ca o bancă să prospere trebuie ca relaţiile cu clienţii săi să fie puternice, atât din punct de vedere economic, cât şi psihologic. Relaţia bancă – client trebuie să devină una de parteneriat astfel asigurându-se succesul părţilor implicate, creând relaţii de afaceri profitabile pe termen lung.

Calitatea dialogului bancă–client, măsura în care el conduce la satisfacerea şi preîntâmpinarea cerinţelor clientului, a devenit şi în sistemul bancar românesc un criteriu concurenţial din ce în ce mai conturat, ceea ce

Scanned with OKEN Scanner

impune aprofundarea noţiunii de relaţie bancă–client, într-o concepţie managerială perfecţionată. Managementul relaţiilor cu clienţii are rolul de a coordona oferta de produse şi servicii bancare făcând parte din strategia de dezvoltare şi diversificare a activităţii băncii, cu finalizare în creşterea profitului.

Dorinţele clienţilor pot fi transformate în oportunităţi de afaceri în măsura în care banca inovează, respectiv analizează şi lansează pe piaţă produsele şi serviciile necesare. Afacerile profitabile debutează prin descoperirea şi înţelegerea necesităţilor clienţilor şi dezvoltarea unui mix de marketing pentru satisfacerea acestor necesităţi.

Aşteptările clienţilor joacă un rol central în evaluarea produselor şi serviciilor oferite de bancă. Clienţii evaluează calitatea produselor şi serviciilor prin compensaţie cu ceea ce vor sau cu ce aşteaptă, cu ceea ce ei percep că se realizează. Pentru a câştiga o bună reputaţie în privinţa calităţii produselor şi serviciilor oferite, banca trebuie să-şi dea seama de nivelul de percepere al clienţilor şi să le depăşească aşteptările, care există la două nivele diferite: un nivel dorit şi unul acceptat. Nivelul dorit reflectă serviciul pe care clientul speră să-l primească, iar nivelul acceptat reflectă ceea ce clientul găseşte acceptabil. Există însă o zonă de toleranţă care separă cele două nivele, zona care poate varia de la client la client, dar şi de la tranzacţie la tranzacţie pentru acelaşi client.

Banca poate rezolva aşteptările clienţilor prin îndeplinirea promisiunilor pe care le face, prin comunicarea efectivă cu clienţii. Feedback-ul generat de clienţi este un element vital pentru cunoaşterea modului în care o bancă îşi

Scanned with OKEN Scanner

îndeplineşte promisiunile pe care le face, ceea ce indică cât de bine satisface aceasta cerinţele clienţilor săi şi, în cele din urmă, abilitatea sa de a-şi menţine clienţii.

În timp ce elementele care ţin de raţional – capacitatea de distribuţie, caracteristicile produselor/serviciilor, infrastructura – sunt cel mai uşor şi cel mai repede copiate de concurenţă, secretul detaşării faţă de aceasta, în condiţiile de piaţă ale acestui mileniu, constă în exploatarea elementelor ce ţin de personalitatea umană, căci acestea sunt întotdeauna unice, chiar dacă factorul material se află la acelaşi nivel de dezvoltare.

Ţinând cont de piaţa financiară internă extrem de volatilă, de apariţia unor competitori foarte agresivi (în special subsidiare ale băncilor străine în continuă expansiune), de schimbările radicale în tehnologii, în special cele informaţionale, apariţia instituţiilor nonbancare (care oferă aceleaşi produse ca o bancă) se consideră oportună adoptarea unor măsuri organizatorice pentru ca Banca Comercială Română S.A. să-şi întărească poziţia de bancă de primă referinţă, prin furnizarea de servicii bancare la nivelul standardelor calitative internaţionale. Aceasta se poate realiza prin dezvoltarea unei activităţi de clientelă prin care:

- să fie identificate oportunităţile de afaceri profitabile pentru bancă;
- să se dezvolte relaţii de afaceri stabile, de lungă durată şi generatoare de venituri pe termen lung;

Scanned with OKEN Scanner

- să se înțeleagă în detaliu **clientul** și necesitățile acestuia pentru a se găsi soluții adecvate pentru nevoile acestuia;
- să se identifice dificultățile în fazele incipiente și să le rezolve rapid;
- să se promoveze o imagine de calitate a Băncii Comerciale Române S.A.;
- să se promoveze politici prudențiale adecvate pieței, prin inițierea, prestarea și dezvoltarea unei oferte de produse complexe, de o calitate superioară și constantă, prin gestionarea eficientă și competentă a relațiilor, atât cu actualii clienți, cât și cu cei potențiali.

Într-un mediu concurențial tot mai accentuat, în care fiecare instituție bancară caută să atragă noi clienți și își fundamentează strategia de abordare a relației bancă–client, devine necesar pentru Grupul B.C.R. stabilirea unor obiective clare și precise de creștere a competitivității și profitabilității prin identificarea segmentelor de clienți profitabili pentru bancă.

O bancă riscă să-și piardă clienții dacă nu identifică ce trebuie făcut pentru a satisface cerințele acestora. Satisfacerea cerințelor clienților trebuie să fie principalul obiectiv, rezultatul acestei acțiuni fiind profitabilitatea. Satisfacerea clienților are ca rezultate:

- crește rata de fidelitate a clienților;
- este o măsură incontestabilă a performanței;
- îmbunătățește imaginea băncii;

Scanned with OKEN Scanner

- creşte vânzarea altor produse ale băncii.

Există o relaţie strânsă între calitatea produselor şi serviciilor, satisfacerera clientului şi profitabilitatea băncii. Un nivel ridicat al calităţii atrage după sine un nivel mai ridicat al satisfacerii clientului, contribuind astfel la creşterea profitabilităţii. Însă satisfacerea clientului nu trebuie realizată la orice cost – trebuie să existe un echilibru între satisfacerea clientului şi profitabilitate. O firmă trebuie să cunoască modul în care clienţii percep calitatea şi ce calitate se aşteaptă ei să primească, deoarece îmbunătăţirile de natură calitativă îşi dovedesc utilitatea numai în măsura în care sunt percepute de clienţi.

Calitatea serviciilor şi grija faţă de client vor rămâne inevitabil elementele cheie ale ofertei totale de servicii în sfera activităţii financiar–bancare.

Scanned with OKEN Scanner

BIBLOGRAFIE SELECTIVĂ

1. Cesar Basno, Nicolae Dardac, ***Monedă, credit, bănci***, Editura didactică şi pedagogică, Bucureşti, 1994 ;
2. Cesar Basno, Nicolae Dardac, ***Operaţiuni bancare***, Editura didactică şi pedagogică, Bucureşti, 1996 ;
3. Constantinescu D., Tumbăr C., ***Managementul întreprinderii,*** Editura Vlad & Vlad, Craiova, 1997 ;
4. Elena Zaharciuc, ***Contabilitatea societăţilor bancare***, Editura Teora, Bucureşti, 1995 ;
5. Florin Coman, ***Activitatea bancară-profit şi performanţă***, Editura Lumina Lex, Bucureşti, 2002 ;
6. Florin Coman, Activitatea financiar-contabilă a societăţilor bancare, Editura Lumina Lex, Bucureşti, 2002 ;
7. Ion Niţu, ***Managementul riscului bancar***, Editura Expert, Bucureşti, 2000 ;
8. Lucian Ionescu (coordonator), ***Analiza financiară***, Institutul Bancar Român, Editura Economică, Bucureşti, 2001;
9. Lucian Ionescu (coordonator), ***Băncile şi operaţiunile bancare***, Institutul Bancar Român, Editura Economică, Bucureşti, 1996;
10. Lucian Ionescu (coordonator), ***Management bancar*** vol.I + vol.II, Institutul Bancar Român, Editura Economică, Bucureşti, 2001;
11. Luminița Roxin, ***Gestiunea riscurilor bancare***, Editura didactică şi pedagogică, Bucureşti, 1997;

Scanned with OKEN Scanner

12. Mariana Stoica, ***Management bancar***, Editura Economică, Bucureşti, 1999;
13. Mugur C. Isărescu, ***Reflecţii economice***, Editura Expert, Bucureşti, 2001;
14. Nicolae Dănilă, A.O. Berea, ***Management bancar-fundamente şi orientări***, Editura Economică, Bucureşti, 2000;
15. Nicolae Dănilă, L.C. Anghel, ***Managementul lichidităţii bancare***, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
16. Pârvu Gheorghe (coordonator), ***Macroeconomie***, Editura Universitaria, Craiova, 2000;
17. Pârvu Gheorghe (coordonator), ***Microeconomie***, Editura Universitaria, Craiova, 2000;
18. Valentin Soroceanu, ***Macroeconomie***, Editura Tipo Moldova, Iaşi, 2003;
19. Valentin Soroceanu, Dan Pralea, ***Teorii şi politici monetar-finaciare***, Editura Tipo Moldova, Iaşi, 2003 ;
20. Banca Comercială Română, ***Anale seria V 1999***, Editura Sega Internaţional, Bucureşti, 1999 ;
21. Banca Comercială Română, ***Anale seria VI 2000***, Editura Sega Internaţional, Bucureşti, 2000 ;
22. Banca Comercială Română, ***Anale seria VII 2001***, Editura Sega Internaţional, Bucureşti, 2001 ;
23. Banca Comercială Română, ***Anale seria VIII 2002***, Editura Sega Internaţional, Bucureşti, 2002 ;
24. Banca Comercială Română, ***Revista B.C.R. 1/2002*** ;
25. ***Legea bancară nr.58/1998***, Monitorul Oficial nr.121/23.03.1998 ;
26. ***Norme nr.16***, Banca Naţională a României, Monitorul Oficial nr.683/16.09.2002;

Scanned with OKEN Scanner